

Manuel Générique Du Personnel

Marie Christine B. Brisson
HS-2004

Farah Malebranche
Group Croissance

Février 2004

This report was made possible through support provided by the US Agency for International Development, under the terms of Contract Number 521-C-00-00-00023-00. The opinions expressed herein are those of the author(s) and do not necessarily reflect the views of the US Agency for International Development.

Haiti Health Systems 2004 (HS-2004)
Management Sciences for Health
165 Allandale Road
Boston, MA 02130
Telephone: (617) 524-7799
www.msh.org

Préparé par:

Marie Christine B. BRISSON
HS-2004

Farah MALEBRANCHE
Group Croissance

Ce manuel a été développé dans le cadre des activités d'assistance technique du Projet HS2004.
Il est du domaine public et peut être utilisé, adapté ou reproduit sans autorisation préalable.

Toutefois toute reproduction devra reconnaître les droits des auteurs et du Projet HS2004

**« LES RESSOURCES HUMAINES NE SONT PAS LA RESSOURCE
LA PLUS IMPORTANTE DE L'ENTREPRISE, ELLES SONT
L'ENTREPRISE MÊME »**

Joseph Kelada, 1992

PRÉFACE

La qualité et la continuité des services de santé ne peuvent être garanties sans une gestion efficace et un niveau acceptable de développement organisationnel des institutions qui les fournissent. Le Projet HS2004 l'a bien compris et en vue d'aider ses partenaires à y parvenir, a développé un Paquet Minimum de Gestion (PMG) que tous ses partenaires devraient pouvoir appliquer. Celui-ci vise la gestion rationnelle des intrants et des produits pharmaceutiques, la gestion des ressources humaines, la gestion administrative et financière et le système d'information sanitaire.

La mise au point du PMG a tenu compte des caractéristiques propres aux organisations de santé partenaires du réseau HS2004 et est produit dans le cadre de l'assistance technique octroyée à ces institutions. Pour chacun des volets faisant partie du PMG, des éléments clés sont définis pour adresser les faiblesses généralement observées sur le terrain et les défis auxquels ces institutions font face.

La grande rotation et la démotivation du personnel fait partie de ces grands défis et sont souvent dues à une gestion non adaptée des ressources humaines et à l'absence et méconnaissance par les intéressés des procédures les régissant. Les résultats de l'Évaluation de la Fourniture des services et du Niveau de Développement Organisationnel des institutions réalisée par le projet au cours de l'année 2002, nous ont permis de constater ces lacunes, et d'identifier les besoins de nos partenaires

Le Projet HS-2004, conscient du rôle crucial que la gestion avisée des ressources humaines joue au sein des organisations de santé en Haïti, a élaboré ce manuel et le propose à ses partenaires comme un élément de référence pour la gestion, la définition, l'adaptation ou la révision des normes, procédures et politiques de l'institution en matière de gestion des ressources humaines.

Conçu sous forme générique, il est destiné à être utilisé dans le cadre de l'assistance technique et son adaptation relativement facile tiendra compte de la structure organisationnelle, du niveau de développement organisationnel et des politiques propres à chaque institution .

Nous adressons nos vifs remerciements à tous ceux qui ont participé à la conception et révision du draft original de ce manuel et qui nous ont apporté des commentaires judicieux dont nous avons tenu compte pour sa finalisation. Sans oublier personne, nous voudrions citer le staff technique du Projet HS-2004, et particulièrement Mme Marie Christine B. Brisson, conseillère en Formation et Développement de Ressources Humaines du Projet, la MSH/Boston ainsi que les représentants des institutions partenaires suivantes : CDS, SADA, FOSREF, Hôpital Adventiste de Diquini, CBP, Hôpital Sainte-Croix, Grace Children Hospital.

Paul Auxila
Chef de Mission
Projet HS2004

INTRODUCTION

Une gestion efficace des ressources humaines est indispensable pour le fonctionnement adéquat de toute organisation. Elle joue un rôle critique dans la création et le maintien d'une ambiance de travail productive, portant les employés à donner tout leur potentiel. Elle aide donc une organisation à améliorer son niveau de performance et à accroître ses chances de réussite.

À une époque où un nombre important de défis se dressent au niveau de l'environnement externe des institutions de santé, celles-ci, pour devenir plus viables, doivent chercher à atteindre un niveau élevé de performance. D'un autre côté, elles doivent utiliser judicieusement leurs ressources internes et particulièrement leurs ressources humaines dont la taille est souvent réduite à cause de nombreuses contraintes d'ordre financière.

Des investissements importants sont faits au niveau du personnel en termes de temps et d'argent consacrés à leur recrutement, leur orientation, leur supervision et leur formation. Tout gestionnaire avisé se doit donc de susciter et de maintenir chez le personnel la satisfaction et la motivation qui devront le porter à : 1) accroître son rendement, 2) contribuer efficacement à l'atteinte des buts et objectifs organisationnels et 3) accroître la productivité de l'institution.

Des outils de gestion de cette importante ressource doivent être disponibles, connus et utilisés. Le présent manuel est proposé à titre de modèle aux institutions partenaires de HS2004 pour leur permettre d'élaborer leur propre Manuel du personnel.

À QUI EST DESTINÉ LE MANUEL GÉNÉRIQUE

Le Manuel générique est destiné aux responsables du personnel des institutions de santé et particulièrement aux personnes chargées de définir la politique de l'institution en matière de gestion du personnel. Une fois adapté, ce Manuel doit être disséminé et mis à la disposition de tout le personnel.

SUGGESTIONS POUR L'ADAPTATION DU MANUEL GÉNÉRIQUE

1. Formez un comité pour la révision et l'adaptation du Manuel générique. Ce comité pourra être constitué du Directeur Général, du responsable du personnel et/ou administrateur, des chefs d'unités et d'autres membres du staff de l'institution que vous pensez pouvoir contribuer valablement à ce processus. Selon le cas, il peut être utile d'adjoindre à ce comité un représentant du Conseil d'Administration de l'institution et un représentant du staff de terrain.

2. Faites plusieurs copies de ce manuel et remettez-en une à chaque membre du comité. Demandez-leur de le revoir et d'être prêts à partager leurs commentaires avec les autres.

3. Organisez une rencontre de travail de deux (2) jours ou de quatre (4) après-midi pour revoir en comité l'ensemble du manuel. Pour le faire, procédez à une lecture minutieuse des différents chapitres en faisant les changements ou adaptations que le comité jugera nécessaires. Notez que partout où le terme « INSTITUTION » est porté, il faudra le remplacer par le nom de votre institution.

4. Faites plusieurs copies de la version préliminaire que vous remettrez pour commentaires ou suggestions à d'autres employés de l'institution ou à d'autres personnes qui connaissent bien votre institution. Ces commentaires une fois recueillis et incorporés au texte, le Manuel sera produit en version finale.

5. Faites une large dissémination du Manuel. Tous les employés doivent en prendre lecture. Assurez-vous que tous les employés comprennent les politiques, les normes et règlements qui y sont inclus. Utilisez-le pour l'orientation de tout nouvel employé.

6. Pour faciliter son accès en tout temps à tout le personnel, placez- en une copie au service du personnel ou à l'administration et, si possible, remettez une copie à chaque unité.

Au besoin, le Projet HS2004 pourra fournir une assistance technique ponctuelle pour la finalisation et/ou la dissémination et application du manuel révisé.

CONTENU DU MANUEL

Le contenu de ce Manuel a été sélectionné en tenant compte des éléments essentiels définis dans le PMG/RH. Il comprend différents chapitres portant chacun sur des éléments critiques de la gestion des ressources humaines.

Chapitre Premier. Généralités

Dans ce chapitre, nous retrouvons une description de la mission de l'institution, sa vision, sa philosophie et un bref rappel des moments importants de son histoire. Cette présentation en début de Manuel est importante pour permettre à ses utilisateurs, aux ressources humaines de l'institution en particulier, de bien comprendre les éléments clés sur lesquels s'appuient les différentes actions de l'institution tant au niveau des services qu'au niveau de sa gestion interne. La connaissance de ses éléments par les employés facilite leur intégration, contribue au développement de leur sentiment d'appartenance et les stimule à contribuer plus efficacement à la concrétisation de la vision de l'institution en s'attelant à réaliser sa mission.

Chapitre II. Politiques générales et objectifs du Manuel du personnel

Dans ce chapitre sont énoncés les politiques générales de l'institution en matière de gestion des ressources humaines. La valorisation du personnel en tant que principale ressource de l'institution est soulignée. L'accent est mis aussi sur les principaux objectifs de la politique de gestion des ressources humaines de l'institution.

Chapitre III. Structure organisationnelle

Dans ce chapitre, la structure organisationnelle de l'institution est présentée. Sont également décrits les rôles et attributions des différentes unités.

La connaissance de la structure organisationnelle permet à l'employé de se situer au sein de l'institution et de bien comprendre le système formel des relations de collaboration entre employés. L'organigramme présente les lignes hiérarchiques entre les différents postes et fixe les niveaux de supervision. Il permet à chaque employé de déterminer qui est son superviseur et qui sont les employés placés sous sa supervision.

La connaissance des rôles et responsabilités de chaque unité permet aux employés de mieux valoriser la contribution de chacun, et de comprendre l'importance du travail d'équipe pour l'atteinte des buts et objectifs organisationnels.

Chapitre IV. Catégories de ressources humaines

Cette section du Manuel présente une catégorisation des ressources humaines dont l'institution a besoin pour accomplir sa mission et atteindre ses buts et objectifs. La nature des engagements des employés envers l'institution varie selon la catégorie à

laquelle ils appartiennent et vice versa.

Chapitre V. Déontologie et éthique professionnelle

Ce chapitre présente les droits, devoirs et obligations du personnel. On y trouve également la politique de l'institution en ce qui a trait à l'utilisation de substances illicites et au port d'armes sur les lieux de travail. La nature des relations interpersonnelles souhaitée est décrite. Des spécifications sont faites sur le comportement attendu des employés sur les lieux de travail ainsi que sur leur tenue vestimentaire.

Ce chapitre est important pour permettre à tout un chacun d'être informé de la position de l'institution vis à vis de certains groupes/catégories sociales et son point de vue philosophique/ éthique par rapport à certains domaines d'intérêt. De plus il décrit le type de relations et de comportement souhaité, desquels dépendent la création d'une atmosphère de travail productive empreinte de respect mutuel et de cordialité.

Chapitre VI. Horaire de travail et contrôle des présences

Dans cette section du Manuel sont présentés les règlements de l'institution en rapport avec les horaires de travail ainsi que les mécanismes mis en place pour s'assurer de leur respect.

La présence des employés sur les lieux de travail aux heures de fonctionnement de l'institution garantit une utilisation optimale des ressources humaines et l'offre permanente des services à la clientèle. La dissémination des règlements en rapport avec le contrôle des présences stimule les employés à les respecter et facilite la mise en application des dispositions administratives en cas de leur non-respect.

Chapitre VII. Congés et jours fériés

Ce chapitre présente la politique de l'institution en rapport avec l'octroi aux employés de congés et de jours fériés. Sa dissémination évite les infractions et les manquements et garantit à tous une application uniforme et dans le respect des lois en vigueur.

Chapitre VIII. Mesures disciplinaires

Dans cette partie du manuel, nous retrouvons les différentes sanctions qui sont appliquées par l'institution, les circonstances qui les suscitent et l'étendue des actions qui les accompagnent. En en prenant connaissance, l'employé averti s'engage à avoir une conduite acceptable et à éviter tout comportement pouvant entraîner leur application.

Chapitre IX. Gestion des conflits

Les conflits sont souvent inévitables au sein d'une organisation malgré la volonté de ses dirigeants et du personnel de maintenir un climat serein, empreint de cordialité et de relations harmonieuses. En définissant des normes relatives à la résolution des conflits, l'institution veut assurer l'employé que tout conflit bénéficiera de l'attention qu'il mérite et sera traité équitablement, quel que soit l'employé en cause.

Chapitre X. Administration du personnel

Cette section présente des politiques claires relatives au recrutement, à l'intégration du nouvel employé et au licenciement. Leur dissémination auprès de tout son personnel permet à l'institution de les assurer que des procédures équitables sont utilisées sans préjugé ni favoritisme. Une perception contraire de leur part pourrait entraîner une démotivation, laquelle risquerait d'influencer négativement leur rendement et plus tard la performance de l'institution.

Dans la première partie relative au recrutement, la politique de promotion interne est soulignée. Les procédures devant aboutir à la nomination d'un employé sont décrites et les responsabilités fixées.

Dans la deuxième partie de ce chapitre sont présentées les formalités relatives à la période probatoire de l'employé. Cette étape est d'une grande importance car elle facilite l'intégration réelle du nouvel employé.

La troisième section décrit les procédures à suivre pour le licenciement de l'employé. En les décrivant, l'institution s'assure de leur conformité avec les lois en vigueur.

La quatrième partie traite des dossiers du personnel, des éléments qui devraient y figurer ainsi que des règlements qui régissent leur utilisation. Ces derniers stipulent que l'accès aux dossiers des employés est limité à un nombre réduit de personnes autorisées par l'institution. En prenant connaissance, l'employé est assuré que ses informations personnelles seront traitées avec confidentialité.

Chapitre XI. Mouvements du personnel

Ce chapitre présente les différentes situations pouvant occasionner un changement de relations entre l'institution et l'employé. L'employé doit en être informé et comprendre les implications que ces changements pourraient entraîner sur sa situation personnelle au sein de l'institution.

Chapitre XII. Salaires et compensation

La politique salariale de l'institution est présentée dans cette section du Manuel. Elle se base sur le principe que les salaires doivent être compétitifs, correspondant au niveau de responsabilité de chacun. Sont décrites également les normes et politiques en rapport avec les changements qui peuvent affecter la grille salariale. En ayant une politique claire et équitable en matière de fixation de salaire, en matière d'octroi d'augmentation, connue et comprise de tous, l'institution prévient des situations de mal entendu et de frustration chez les employés.

Les procédures pour le paiement des salaires sont également décrites et permettent que ce processus se passe rapidement en respect des normes établies par l'institution.

Chapitre XIII. Avantages sociaux

Les normes et politiques décrites dans ce chapitre stipulent que l'octroi d'avantages sociaux par l'institution se fait en conformité avec les lois en vigueur, la politique de l'institution et de manière équitable pour tous. Etant informé de ces procédures, l'employé sent que ses intérêts sont protégés et est mieux motivé à travailler.

Chapitre XIV. Frais de déplacement et allocations

Dans les institutions de santé, l'aire d'action s'étend bien souvent au-delà de l'environnement immédiat des villes ou des points de prestations de service. Le personnel se déplace très souvent sur le terrain, parfois pour plusieurs jours. Dans ce chapitre, l'institution décrit sa politique en rapport avec l'octroi de frais de déplacement, les conditions et les procédures pour les obtenir et justifier leur utilisation.

Chapitre XV. Gestion de la performance

Gérer la performance des employés est de loin la fonction la plus vitale pour l'organisation. Ce système permet à l'institution de définir et de mettre en place des mécanismes pour un rendement efficace de chaque employé. Il stimule les employés à donner le meilleur de leur potentiel en leur permettant de répondre aux trois questions fondamentales suivantes : Quel est le travail à faire ? Est-ce que je le fais bien ? Quelle est son importance pour l'organisation ?

Dans ce chapitre du Manuel sont décrites les normes et procédures qui régissent chacune des composantes de ce processus. Celles-ci sont : la planification de la performance, l'évaluation de la performance, la formation et le perfectionnement dont l'objectif vise à résoudre les problèmes de performance et à développer les ressources humaines.

Les conditions de la réussite de cette gestion sont décrites. Une attention particulière est accordée à l'ambiance de collaboration et au support constant que doivent apporter les superviseurs à leurs supervisés tout au long du processus :

l'élaboration des descriptions de tâches, la fixation des objectifs de performance, l'encadrement du supervisé, l'évaluation de la performance en fin de période, la supervision et la formation pour corriger les problèmes de compétences.

L'employé en prenant connaissance des procédures relatives à la gestion de la formation comme composante de la gestion de la performance, est bien imbu des conditions à respecter pour bénéficier d'une formation supportée ou offerte par l'institution.

Chapitre XVI. Procédures d'amendement du Manuel

Au cours de son utilisation, il peut s'avérer nécessaire d'amender le Manuel en modifiant certains chapitres ou en y faisant des ajouts. Les procédures pour le faire sont décrites dans ce chapitre.

Lexique

Certains termes clés dont le sens peut prêter à confusion sont définis dans cette partie. Toutefois la liste n'est pas exhaustive et peut être complétée par l'institution au moment de l'adaptation du Manuel.

Annexes

En annexe sont proposés des modèles d'outils de gestion des ressources humaines : description de tâches, formulaire de demande d'avance et de frais de voyage, formulaire de demande de congé, feuille de présence, tableau de sorties, formulaire de planification et d'évaluation de la performance, feuille de temps.

TABLE DES MATIÈRES

<u>PRÉFACE</u>	5
<u>SUGGESTIONS POUR L'ADAPTATION DU MANUEL GÉNÉRIQUE</u>	6
<u>CONTENU DU MANUEL</u>	7
<u>I. GÉNÉRALITÉS</u>	17
MISSION DE « INSTITUTION »	17
VISION/PHILOSOPHIE DE « INSTITUTION »	17
HISTORIQUE DE « INSTITUTION »	17
<u>II. POLITIQUES GÉNÉRALES ET OBJECTIFS DU MANUEL DU PERSONNEL</u>	18
POLITIQUES GÉNÉRALES	18
OBJECTIFS DU MANUEL DU PERSONNEL	18
<u>III. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE</u>	20
ORGANIGRAMME	20
SOMMAIRE DES RÔLES ET ATTRIBUTIONS	21
a) Conseil d'Administration	21
b) Direction exécutive	21
c) Services Administratifs & Financiers	21
d) Direction Médicale/Technique	22
e) Unité de contrôle financier et de gestion de la qualité	22
DESCRIPTION DE POSTES ET DE TÂCHES	22
<u>IV. CATÉGORIES DE RESSOURCES HUMAINES</u>	23
CLASSIFICATION DU PERSONNEL	23
Employés réguliers	23
Contractuels	23
Employés engagés localement	23
Employés mis à disposition par le MSPP	24
Stagiaires	24
Bénévoles	24
Personnel communautaire	24
CLASSIFICATION DES AUTRES RESSOURCES HUMAINES	24
Consultants	24
Expatriés	25
Sous-contractants	25

<u>V. DÉONTOLOGIE ET ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE.....</u>	26
DROITS DU PERSONNEL.....	26
DEVOIRS ET OBLIGATIONS DU PERSONNEL.....	26
LIEU DE TRAVAIL SANS DROGUE, TABAC, ALCOOL ET ARMES	27
Politique.....	27
Procédures disciplinaires	27
ÉTHIQUE	28
Normes générales.....	28
RELATIONS INTERPERSONNELLES	28
HARCÈLEMENT ET HARCÈLEMENT SEXUEL.....	28
NÉPOTISME	29
RESPECT DES VALEURS INSTITUTIONNELLES	29
PORT DU BADGE	29
UNIFORME ET TENUE VESTIMENTAIRE.....	29
<u>VI. HORAIRE DE TRAVAIL ET CONTRÔLE DES PRÉSENCES</u>	30
CONTRÔLE DES PRÉSENCES	30
Feuilles de contrôle des présences et des retards.....	30
Contrôle des sorties	31
Absence.....	31
Absence prolongée.....	31
Visites durant les heures de travail.....	32
<u>VII. CONGÉS ET JOURS FÉRIÉS.....</u>	33
CONGÉS ANNUELS.....	33
CONGÉS SPÉCIAUX	34
CONGÉ DE MALADIE.....	34
CONGÉ DE MATERNITÉ.....	34
JOURS FÉRIÉS.....	35
<u>VIII. MESURES DISCIPLINAIRES.....</u>	36
OBJECTIF	36
DIFFÉRENTS TYPES DE SANCTIONS.....	36
MODE D'APPLICATION DES SANCTIONS	36
Avertissement verbal.....	37
Lettre de blâme	37
Retenue de fraction de salaire	37
Suspension de travail avec perte de salaire	37
MOTIFS DES SANCTIONS.....	37
RECOURS DE L'EMPLOYÉ SANCTIONNÉ	37
SANCTIONS POUR ABSENCES ET RETARDS NON MOTIVÉS.....	38

IX. CONFLITS.....	39
CONFLIT ENTRE L'INSTITUTION ET UN EMPLOYÉ	39
CONFLITS ENTRE DEUX EMPLOYÉS	39
X. ADMINISTRATION DU PERSONNEL	40
RECRUTEMENT DE PERSONNEL	40
Définition	40
Mode de recrutement	40
Demande d'engagement de personnel	40
Avis d'offre d'emploi.....	41
Présélection	41
critères de présélection	42
comité de sélection.....	42
Composition du comité.....	42
Rôle de la direction / section administrative / service du personnel	42
Rôle du comité de sélection et de recrutement	43
Contenu du concours.....	43
Entretien d'embauche	43
tests techniques.....	43
Formulaire d'évaluation pour l'entretien d'embauche	44
Résultats de l'entretien d'embauche et choix final	44
Vérification des références	44
Négociation du salaire	44
Sélection définitive.....	44
FORMALITÉS RELATIVES À L'EMPLOYÉ EN PÉRIODE PROBATOIRE.....	45
Stage de probation.....	45
Contrat de travail	45
Autres formalités.....	45
Accueil de l'employé en stage de probation	46
PROCÉDURES DE LICENCIEMENT	46
Pour faute grave.....	46
Pour inefficacité dans le travail	47
Décision de licenciement	47
Dernière entrevue	48
Compression d'effectifs	48
PRESTATIONS ET PRÉAVIS	48
DOSSIERS DU PERSONNEL	49
Généralités	49
Contenu de chaque catégorie	49
Réglementation sur l'utilisation des dossiers	50
Classement des documents	50
XI. MOUVEMENTS DU PERSONNEL	52

DOTATION EN PERSONNEL	52
TRANSFERT	52
PROMOTION	52
MISE EN DISPONIBILITÉ	53
DÉMISSION	53
RÉVOCATION	53
ARRIVÉE À TERME DU CONTRAT DE TRAVAIL	54
ARRÊT IMPRÉVU D'ACTIVITÉS	54
RÉSILIATION DU CONTRAT DE TRAVAIL	54
XII. SALAIRES ET COMPENSATION	55
SALAIRE DE BASE	55
AUGMENTATIONS DE SALAIRE	55
Augmentation basée sur le mérite	55
Augmentation de promotion	56
Ajustements extraordinaires de la grille salariale	56
PROCÉDURE POUR LE PAIEMENT DES SALAIRES	56
HEURES SUPPLÉMENTAIRES	57
XIII. AVANTAGES SOCIAUX	59
BONI	59
ASSURANCE	59
XIV. FRAIS DE DÉPLACEMENT ET ALLOCATIONS	60
LOGEMENT	60
RESTAURATION ET IMPRÉVUS	60
COMMUNICATIONS	60
DÉPENSES DIVERSES	61
AVANCE DE VOYAGE	61
URGENCE	61
RAPPORT	61
ALLOCATIONS	62
Diners d'affaires	62
Transport	62
XV. GESTION DE LA PERFORMANCE	63
PLANIFICATION DE LA PERFORMANCE	63
Politique générale	63
Procédure	63
Finalisation des objectifs	65
Participation de l'employé À la définition des objectifs	66

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	66
Politiques générales.....	66
Objectifs de l'évaluation pour le développement personnel.....	66
Processus d'évaluation.....	66
Établissement du premier rapport d'évaluation	67
Réalisation de l'entretien superviseur-supervisé	67
Établissement de rapport définitif.....	68
Validité et transmission.....	68
FORMATION ET PERFECTIONNEMENT	68
Objectifs	68
Élaboration du plan de formation	69
Séminaires internes	69
Séminaires externes.....	69
Études connexes	69
Études complémentaires	69
Études spéciales.....	70
Données sur la formation	70
<u>XVI. PROCÉDURES D'AMENDEMENT DU MANUEL</u>	<u>71</u>
<u>LEXIQUE</u>	<u>72</u>
<u>ANNEXES</u>	<u>78</u>
DESCRIPTION DES TÂCHES ET PROFIL.....	79
DEMANDE D'AVANCE DE FRAIS DE VOYAGE.....	81
DEMANDE DE CONGÉ.....	82
FEUILLE DE PRÉSENCE	83
TABLEAU DES SORTIES.....	84
PLANIFICATION ET ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE	85
FEUILLE DE TEMPS (TIMESHEET)	88
BIBLIOGRAPHIE.....	89

I. GÉNÉRALITÉS

MISSION DE « INSTITUTION »

Énoncé de la mission de l'institution. Celle-ci peut comprendre :

- La raison sociale de l'institution
- Les objectifs sociaux, communautaires et/ou philosophique de l'institution
- Les moyens et axes d'intervention de l'institution
- Le personnel de l'institution
- La communauté et/ou le public cible de l'institution

VISION ET PHILOSOPHIE DE « INSTITUTION »

Énoncé de la philosophie et de la vision de l'institution. Cette rubrique peut comprendre :

L'énoncé de l'orientation et de la politique générale de l'institution

La projection des activités et/ou des axes stratégiques de l'institution à long terme

HISTORIQUE DE « INSTITUTION »

Bref historique de l'institution. Cette rubrique peut comprendre :

Date de création

Événements mémorables

Évolution

II. POLITIQUES GÉNÉRALES ET OBJECTIFS DU MANUEL DU PERSONNEL

POLITIQUES GÉNÉRALES

« INSTITUTION » est un employeur qui prône l'égalité des chances et ne pratique aucune discrimination vis-à-vis d'un employé ou d'un postulant à un emploi en raison de sa race, de son âge, de la couleur de sa peau, de sa religion, de sa nationalité, de son sexe ou de ses préférences sexuelles. De même, pour n'importe quel poste pour lequel un employé ou un postulant est qualifié, « INSTITUTION » ne pratique aucune discrimination à cause de son état de santé (VIH/SIDA ou autre), d'un handicap physique ou mental.

« INSTITUTION » met en pratique les politiques suivantes:

- Politique d'équité de l'emploi. C'est-à-dire une politique d'opportunités d'emploi égales.
- Politique de dissémination interne et externe de l'information. L'équipe de « INSTITUTION », les sous-contractants, les fournisseurs et les représentants avec qui « INSTITUTION » a des relations d'affaires, doivent être informés des mesures prises par l'institution et être conscients de leurs responsabilités dans leur exécution.
- Utilisation optimale des différents groupes de travail. L'établissement des objectifs et des feuilles de présence permet de veiller à l'utilisation rationnelle des différents groupes de travail.

« INSTITUTION » voudrait développer des relations de travail à long terme avec chaque membre productif de son équipe qui partage ses valeurs et sa mission. Cependant, la nature de l'environnement de travail de « INSTITUTION » exige un niveau très élevé de flexibilité par rapport aux changements qui s'opèrent dans le milieu de la santé, changements sur lesquels elle a un contrôle limité. Le nombre et les types de postes disponibles dépendront toujours du plan de travail de l'institution, du volume des activités envisagées, de la nature des projets en cours et de la situation financière globale de l'institution.

Cependant, « INSTITUTION » prend des mesures pour tenir les employés informés de manière opportune du statut de leur emploi et des possibilités de carrière. Les employés seront, dans la mesure du possible, avertis des opportunités qui pourraient se présenter. La politique en cours est de faire la promotion interne pour tout poste vacant. Si un employé et un candidat externe ont les mêmes qualifications pour un poste, la priorité sera naturellement accordée à l'employé.

OBJECTIFS DU MANUEL DU PERSONNEL

Le manuel du personnel décrit la politique de « INSTITUTION » en matière de gestion des ressources humaines. Cette politique a pour objectifs de :

- Créer un cadre de travail susceptible de permettre au personnel de donner un rendement optimal ;

- Maintenir un haut niveau d'efficiace et de performance du personnel ;
- Encourager le personnel au dépassement par une politique de promotion appropriée;
- Établir et favoriser une atmosphère de travail susceptible d'améliorer les relations professionnelles dans le respect de la dignité humaine ;
- Tenir le personnel informé des procédures en vigueur dans l'institution.

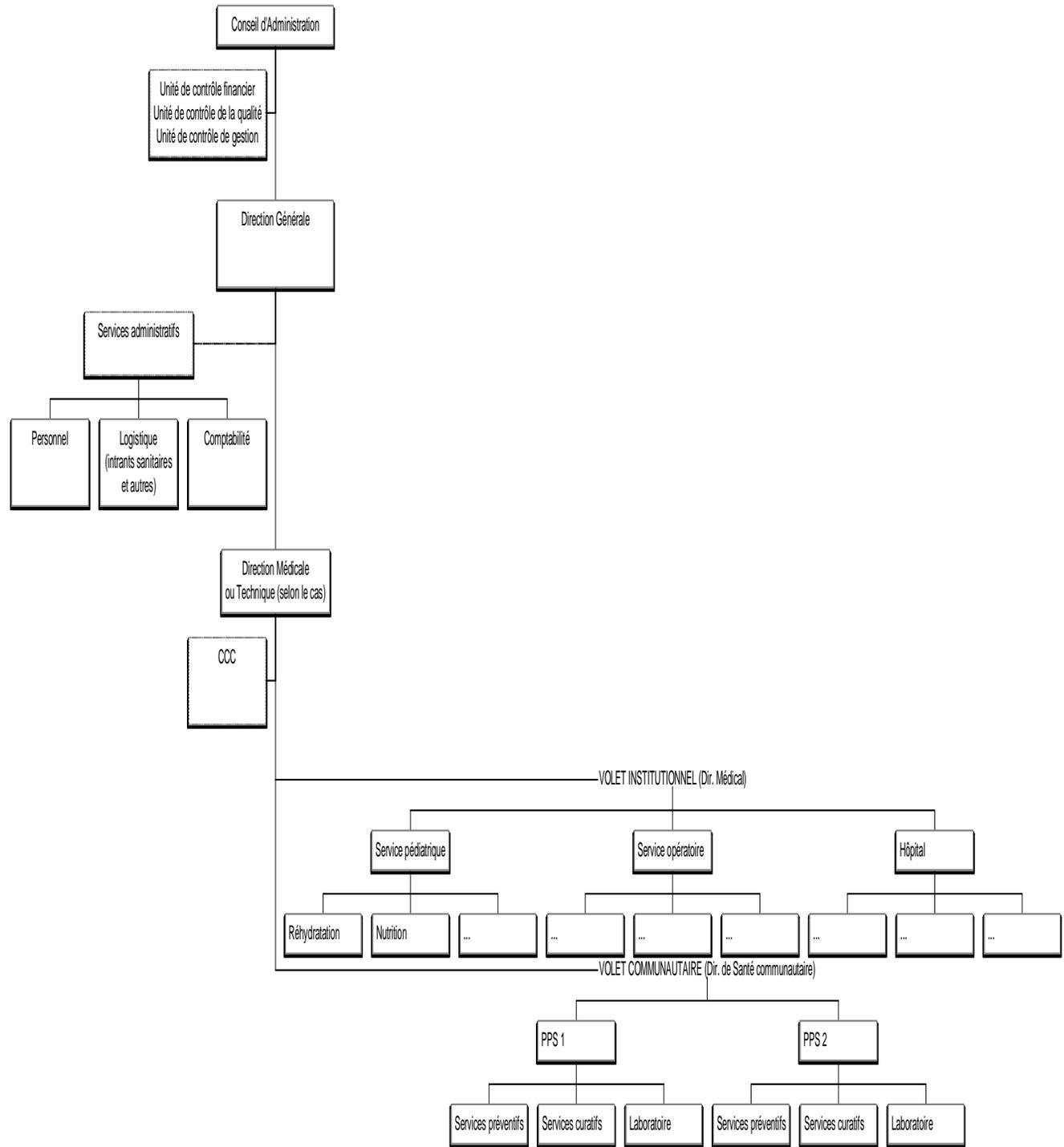
« INSTITUTION » compte sur l'apport professionnel et le dévouement des hommes et des femmes qui forment le personnel de l'institution et constituent ses principales ressources. Dans cette perspective, en vue de promouvoir le développement harmonieux de tous, « INSTITUTION » a élaboré ce manuel afin de faciliter la communication des règlements internes au personnel de l'institution et de rendre disponibles les informations essentielles relatives à l'ensemble de ses ressources humaines et à leur gestion.

Il revient aux responsables des différentes unités de l'institution d'en faire la plus large diffusion possible auprès de leurs supervisés, de manière à ce que les règlements qu'ils contiennent soient respectés par tout un chacun.

III. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

L'organigramme ou structure organisationnelle décrit le système formel des relations de collaboration entre les différentes fonctions et cadres de l'institution. Il présente la hiérarchie entre les différentes fonctions et postes, de l'exécutif au personnel subalterne. Cette structure est présentée ci-après sous la forme d'un diagramme.

ORGANIGRAMME



SOMMAIRE DES RÔLES ET ATTRIBUTIONS

a) Conseil d'Administration

- Définir et mettre à jour la vision, la mission et la philosophie de « INSTITUTION »
- Proposer les lignes stratégiques et programmatiques
- Analyser, approuver ou sanctionner les plans de développement stratégiques et les budgets
- Contrôler périodiquement la performance de « INSTITUTION »
- Veiller à la saine gestion en prévenant le trafic d'influence et les conflits d'intérêts
- Établir et veiller au respect des politiques financières
- Établir et veiller au respect des politiques de gestion du personnel
- Établir les termes de référence des contrats avec les bailleurs de fonds
- Se constituer en comité de conciliation dans les cas de résolution de conflits au sein de l'organisation
- Superviser la direction exécutive

b) Direction Exécutive

- Veiller au respect des politiques et procédures de l'institution en matière de prestations de services, de gestion financière et de gestion du personnel
- Veiller à l'application de la politique générale de l'institution
- Contrôler et valider les rapports de performance périodiques du personnel et des différentes sections de l'institution
- Établir et veiller au respect des politiques financières de concert avec le Conseil d'Administration
- Établir et veiller au respect des politiques de gestion du personnel de concert avec le Conseil d'Administration
- Participer à l'élaboration des plans stratégiques
- Diriger le processus d'élaboration des plans opérationnels ainsi que leur mise à exécution

c) Direction Administrative et Financière

- Veiller au respect des normes et à l'application de la politique générale de l'entreprise
- Déterminer les politiques et hypothèses financières de base et leurs implications sur la gestion financière de l'institution
- Participer activement à l'élaboration des plans stratégiques de l'organisation
- Élaborer et présenter périodiquement à la Direction Exécutive des rapports de performance indiquant les écarts constatés et leurs causes
- Prévenir les fraudes et veiller à la correction des écarts
- Calculer périodiquement les coûts des services
- Vérifier, centraliser les écritures comptables et préparer et soumettre des états financiers périodiques
- Autoriser les dépenses selon les normes et politiques de l'institution
- Assurer la gestion des immobilisations, des équipements et fournitures
- Gérer les dossiers du personnel
- Participer à l'orientation des nouveaux membres du personnel

- S'assurer du respect des règlements internes en rapport avec la gestion du personnel
- Coordonner le processus d'évaluation du personnel et présenter périodiquement des rapports sur la gestion du personnel à la Direction Générale
- Supporter les sections concernées dans le processus de recrutement, de sélection, d'évaluation, d'encadrement et de rémunération du personnel

d) Direction Médicale/Technique

- Élaborer et veiller à l'application de la politique générale en matière de prestation des services
- Fixer les objectifs de performance pour la prestation des services institutionnels et communautaires de l'institution pour l'année
- Diriger le processus d'élaboration des plans de travail annuel et trimestriel
- Fournir l'assistance aux unités techniques dans l'élaboration de leur plan de travail
- Superviser les tâches des unités centrales et périphériques prestataires de soins
- Élaborer et présenter des rapports périodiques à la Direction Générale
- Se réunir périodiquement avec les autres responsables d'unités
- Participer activement à l'élaboration de la planification stratégique de l'institution
- Veiller au respect des politiques et procédures de l'institution
- Présenter et discuter de la performance technique de l'institution ainsi que de l'efficacité de la gestion technique et financière

e) Unité de contrôle financier et de gestion de la qualité

- Coordonner le processus de développement des budgets et superviser leur exécution
- Veiller au respect des normes en matière de prestation des services
- Veiller à l'amélioration des systèmes de gestion et à l'application des politiques et pratiques en matière de gestion
- Veiller à l'amélioration des systèmes comptables et financiers et au respect des politiques en matière de comptabilité et de gestion
- Superviser les opérations financières et comptables de l'institution.

DESCRIPTION DE POSTES ET DE TÂCHES

Chacune des unités fonctionnelles présentées dans l'organigramme regroupe un ensemble de postes. Une description des activités générales et spécifiques doit être présentée pour chaque poste dans une description de postes.

Les particularités relatives à un poste rattaché à une unité spécifique doivent être mises en exergue dans des descriptions de tâches et discutées périodiquement avec les employés concernés. Ces descriptions de tâches permettent de bien préciser les rôles et responsabilités du poste. Elles sont utilisées comme principale référence pour le recrutement, ainsi que pour la planification et l'évaluation de la performance du staff. *[Un modèle de description de poste est présenté en annexe à titre d'exemple.]*

IV. CATÉGORIES DE RESSOURCES HUMAINES

CLASSIFICATION DU PERSONNEL

« INSTITUTION » a classé son personnel comme suit :

- Employés réguliers
- Contractuels
- Employés engagés localement
- Employés mis à disposition par le MSPP
- Stagiaires
- Bénévoles
- Personnel communautaire

Employés réguliers

Cette catégorie comprend l'ensemble du personnel salarié employé à temps plein ou à temps partiel. « INSTITUTION » est leur unique ou principal employeur et, de ce fait, assume la responsabilité des actions administratives associées au rôle d'employeur. Ceci implique des obligations et des droits comme les retenues d'impôt à la source et les avantages sociaux prévus par la législation haïtienne.

Les employés réguliers peuvent être à temps plein ou à temps partiel. Les employés à temps plein sont payés pour un nombre d'heures égal au moins au total d'heures de temps plein spécifié dans leur description de tâches ; en général, quarante (40) heures par semaine.

Les employés à temps partiel sont ceux qui, régulièrement, travaillent moins de quarante (40) heures par semaine.

Contractuels

Les contractuels sont des personnes engagées à court terme selon des accords spécifiques, généralement pour une tâche ou un projet particulier. Ces accords indiquent les dates de fermeture automatique du contrat. Ces employés ne bénéficient pas d'avantages sociaux et ont la responsabilité de remplir directement leurs obligations fiscales.

Employés engagés localement

L'employé « engagé localement » par « INSTITUTION » est celui qui est embauché sur les lieux d'un programme ou d'un point de prestation, pour un temps spécifique.

L'équipe « employée localement » peut être embauchée par « INSTITUTION » sur une base régulière ou contractuelle.

Les termes et avantages de travail des employés « engagés localement » sont convenus et documentés lors de leur embauche.

Employés mis à disposition par le MSPP

Certains employés sont mis à disposition de « INSTITUTION » par le Ministère de la Santé publique et de la Population pour travailler à temps plein. Ces employés sont régis par les règlements internes de l'institution. Toutefois, leurs bénéfices et avantages sociaux sont à la charge du Ministère de la Santé publique.

Les termes de leur mise à disposition à « INSTITUTION » sont convenus avec le MSPP. Le MSPP se réserve le droit de les rappeler lorsqu'il en ressent formellement le besoin.

Stagiaires

Les stagiaires sont des personnes qui ont complété leur cycle de formation académique et qui travaillent à « INSTITUTION » pour acquérir une expérience pratique. Ils peuvent être engagés bénévolement ou être rémunérés, selon les termes d'une entente avec « INSTITUTION » et en fonction de critères tels que la nature et/ou la durée de l'intervention. Les stagiaires ne bénéficient pas des avantages sociaux prévus pour les employés réguliers.

Bénévoles

Les bénévoles sont des ressources humaines qui fournissent des services au besoin à l'institution et qui ne reçoivent aucune rémunération en échange de leurs services.

Personnel communautaire

Les membres du personnel communautaire sont engagés localement à temps plein ou à temps partiel pour des activités ou la fourniture de services directement au niveau communautaire. En général, ils sont liés par un contrat et bénéficient d'avantages sociaux. Le nombre d'heures qu'ils fournissent à l'institution est spécifié dans les termes de l'accord qui les lie à cette dernière.

CLASSIFICATION DES AUTRES RESSOURCES HUMAINES

- Consultants
- Expatriés
- Sous-contractants

Consultants

Les consultants sont des professionnels indépendants envers qui « INSTITUTION » n'a pas d'obligation légale de prélèvement de taxes ou de paiement des autres avantages sociaux comme l'assurance maladie, l'assurance-chômage, le boni, les congés, etc. Les consultants travaillent sous supervision sur des tâches ponctuelles spécifiées dans les termes de référence de leur contrat avec l'institution. Ils sont payés pour la durée de leur contrat ou selon des tarifs négociés au préalable.

« INSTITUTION » embauchera un consultant pour une tâche, uniquement si aucun employé, avec les compétences et expériences requises, n'est disponible au moment voulu.

Expatriés

Les expatriés sont les personnes recrutées à l'étranger, par une agence ou par l'institution elle-même, pour les besoins d'un programme local. Ces personnes peuvent être engagées à temps partiel ou à temps plein. Les termes de référence et les bénéfices de ces expatriés sont stipulés dans le contrat individuel passé avec l'institution.

Sous-contractants

« INSTITUTION » peut contracter des organisations pour des services spécifiques à exécuter sur une période déterminée, pour un tarif négocié au préalable.

Les organisations qui fournissent ce genre de service externe sont indépendantes et, par conséquent, responsables de leur propre système de paie et de couverture d'assurance. La décision d'engager une organisation comme sous-contractant, plutôt qu'un consultant ou un employé de « INSTITUTION », est généralement basée sur la nature et la durée de la tâche et sur le statut légal de l'organisation sollicitée pour faire le travail.

V. DÉONTOLOGIE ET ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE

DROITS DU PERSONNEL

Le personnel a droit à :

- Une rémunération mensuelle de base correspondant à son poste au sein de l'institution et conformément au Code du travail (art. 136 à 141)
- Des congés annuels, de maladie et de maternité tels que définis par le Code du travail
- Toute information relative aux changements survenus dans les règlements généraux de l'institution
- Respect de sa personne et de sa personnalité de la part de ses supérieurs et de ses collègues
- La liberté d'opinion et d'expression
- Une pause journalière
- Un environnement de travail sécuritaire le mettant à l'abri de nuisances prévisibles
- L'orientation et l'encadrement dans son travail
- Des outils et intrants suffisants pour son travail.

DEVOIRS ET OBLIGATIONS DU PERSONNEL

Le personnel doit :

- Exécuter son travail avec sérieux, loyauté, dévouement et honnêteté
- Respecter la discipline en vigueur, et les règlements de « INSTITUTION »
- Être présent sur son lieu de travail pendant les heures réglementaires
- Se garder de divulguer des informations au détriment de l'institution
- Traiter ses supérieurs, ses collègues et ses subordonnés avec respect et courtoisie
- Maximiser le rendement au travail en évitant l'absentéisme et les retards
- Faire un usage approprié et protéger le matériel et les équipements de l'institution ; signaler toute défectuosité constatée avant ou pendant leur utilisation
- S'habiller de manière décente
- Obéir aux directives de son supérieur hiérarchique immédiat
- Être guidé dans ses décisions seulement par des considérations relatives à la bonne marche de l'institution, sans aucun préjugé à caractère philosophique, politique, religieux ou d'appartenance sociale
- Assister régulièrement à tout cours ou à tout séminaire auquel l'Institution l'inviterait dans le but de se perfectionner
- Se comporter au travail, en toutes circonstances, de manière professionnelle et n'accepter en aucun cas, pour les services rendus, d'autre paiement que le salaire de l'institution.
- Ne pratiquer, aucune discrimination de race, de sexe, de croyance ou de rang social.

LIEU DE TRAVAIL SANS DROGUE, TABAC, ALCOOL ET ARMES

Politique

La politique à « INSTITUTION » est de maintenir un environnement de travail sans drogue, ni tabac, ni alcool, ni arme. On s'attend et on exige des employés de « INSTITUTION » qu'ils se présentent au bureau à l'heure, dans une condition mentale et physique appropriée et qu'ils ne portent pas d'arme à feu ou d'arme blanche. L'institution veut et a l'obligation d'offrir à son personnel un environnement de travail sain et sécuritaire.

La production, la distribution, la possession ou l'utilisation illégale de substances illicites ou contrôlées sur les lieux de travail ou durant l'exercice d'activités pour le compte de « INSTITUTION » est interdite, à moins que l'utilisation de cette substance soit justifiée par une prescription médicale, n'altère pas les facultés ou les capacités de l'employé et ne met pas en danger sa sécurité ou celle des autres sur le lieu de travail.

La violation de ces règlements entraînera des sanctions en accord avec les procédures disciplinaires de « INSTITUTION » allant jusqu'au licenciement et peut même impliquer des poursuites judiciaires.

Procédures disciplinaires

« INSTITUTION » reconnaît que la dépendance à la drogue est une maladie et un problème de santé majeur. Quoique « INSTITUTION » se réserve le droit de mettre fin au contrat de travail des employés confrontés à ces problèmes, ceux-ci seront encouragés dans leur recherche d'assistance professionnelle. Les efforts consentis pour la recherche de ce type d'aide ne mettront pas en jeu le travail de l'employé et ne seront pas mentionnés dans son dossier personnel.

Les employés devront, comme condition d'embauche, adhérer aux termes de cette politique et rapporter toute inculpation pour possession de drogue dans le cadre de leur travail ou de leurs affaires personnelles. Ceci devrait se faire dans les cinq (5) jours suivant l'inculpation.

Dans les dix (10) jours suivant la réception de cette note, le directeur des ressources humaines ou la personne qui remplit cette fonction devra signaler cette inculpation à ses supérieurs hiérarchiques en précisant le titre ou le poste de l'employé. Dans les trente (30) jours qui suivent, « INSTITUTION » prendra des mesures disciplinaires ou des actions correctives.

ÉTHIQUE

Normes générales

« INSTITUTION » attend de tous ses employés qu'ils adhèrent aux normes de conduite éthique dans leurs affaires professionnelles et privées. Ces normes stipulent que l'employé devrait éviter toute action du genre de celles énumérées ci-après :

- Obtenir une rémunération financière personnelle en raison de son poste ou provenant d'activités de « INSTITUTION » ;
- Faciliter un gain financier à un particulier ou à une organisation concurrente par la divulgation d'informations confidentielles sur « INSTITUTION » ;
- Ne pas rendre compte de l'utilisation des fonds qui lui ont été confiés ;
- Ne pas rapporter l'utilisation de matériel de « INSTITUTION » à des fins personnelles (ex. téléphone, poste, véhicule, ect.) ;
- Manquer au respect des valeurs prônées par l'institution.

« INSTITUTION » interdit aux employés d'accepter des cadeaux, des frais ou des honoraires pour des services rendus dans un domaine d'intérêt de l'institution et dans des conditions dans lesquels l'employé entre en conflit avec l'institution.

Relations interpersonnelles

Les employés de « INSTITUTION » doivent, dans l'exercice de leurs fonctions, faire montre de courtoisie, de considération, de bonne humeur et de rapidité à travailler avec les collaborateurs, les clients et le public en général.

Harcèlement et harcèlement sexuel

« INSTITUTION » ne tolérera pas que quiconque (superviseur et partenaires, collaborateur, fournisseur ou client) harcèle ses employés. Les employés et les partenaires de « INSTITUTION » ont l'obligation de participer au maintien d'un environnement de travail libre de harcèlement. Tout employé qui a subi ou a été témoin d'un harcèlement doit le signaler immédiatement au responsable des ressources humaines et/ou à l'administration. « INSTITUTION » interdit en son sein toutes représailles contre quiconque aurait rapporté un cas de harcèlement.

La politique de « INSTITUTION » est d'investiguer minutieusement et rapidement toute plainte. Dans la mesure du possible, les plaintes et les termes de leur résolution resteront confidentiels. Si l'investigation confirme qu'un harcèlement a eu lieu, « INSTITUTION » prendra des mesures correctives qui peuvent aller jusqu'au licenciement de l'employé coupable. Ces mesures sont prises dans le but de garantir à tous les employés une atmosphère de travail saine et productive.

Népotisme

En général, il est interdit à « INSTITUTION » d'engager deux membres d'une même famille dans une situation où l'un d'entre eux est le superviseur direct ou a son avis à donner pour l'embauche de l'autre. S'il arrive que deux membres d'une même famille doivent travailler ensemble, le responsable du programme, en accord avec le directeur des ressources humaines, dressera un plan de travail évitant les conflits d'autorité ou de supervision.

RESPECT DES VALEURS INSTITUTIONNELLES

« INSTITUTION » prône et s'efforce de respecter, dans toutes ses actions et services offerts à la population, les valeurs suivantes :

- l'intégrité
- le respect d'autrui
- l'honnêteté
- l'empathie, etc.

Il est demandé à tous les employés de travailler au respect et à la promotion de ces valeurs qui seront à la base de toutes les actions entreprises par l'institution.

PORT DU BADGE

Le personnel de « INSTITUTION » est identifié par un badge sur lequel sont portés ses noms et prénoms, sa fonction et le service auquel il est rattaché. Le port du badge est obligatoire pour circuler dans l'enceinte de l'institution. Cette mesure vise à limiter l'accès de l'institution aux personnes souhaitées et à garantir la sécurité des employés.

UNIFORME ET TENUE VESTIMENTAIRE

Il est fait obligation à tous les employés concernés de porter l'uniforme pendant les heures de travail. L'institution peut contribuer totalement ou en partie aux coûts inhérents à l'acquisition de ces uniformes. Il est également recommandé que l'uniforme ne présente pas de trace de détérioration.

Les employés qui ne sont pas concernés par le port de l'uniforme devront se vêtir d'une manière décente et conforme aux valeurs de l'institution.

Il est interdit aux employés ayant un uniforme de porter celui-ci hors de son cadre de travail ou de ses activités officielles.

VI. HORAIRE DE TRAVAIL ET CONTRÔLE DES PRÉSENCES

Les heures de bureau sont de 8:00 a.m. à 4:30 p.m. du lundi au vendredi de chaque semaine.

Toutefois, le personnel bénéficie de trente (30) minutes de répit par jour pour le lunch. De plus, pour limiter les contraintes liées au travail, l'employé peut prendre son temps de lunch entre midi et 2:00 p.m.

Pour certains services *[à préciser]*, l'horaire est fonction du programme.

CONTRÔLE DES PRÉSENCES

La politique de contrôle des présence s'applique au personnel qui fournit ses heures de travail dans le cadre d'une structure fixe. Ceux qui évoluent sur le terrain se doivent d'être présents aux heures stipulées sur leur calendrier de travail lequel devra être approuvé par leur supérieur hiérarchique. Le respect de ce calendrier peut être vérifié à tout moment par leur superviseur.

Feuilles de contrôle des présences et des retards

(voir annexe)

Il est de la responsabilité de chaque superviseur de s'assurer que les personnes placées sous son autorité s'acquittent de leurs tâches et sont présentes sur leur lieu de travail aux heures convenues.

Tout superviseur peut, au besoin, proroger les heures de l'institution, pour lui-même ou pour ses subordonnés, en vue de la réalisation d'un travail déterminé.

Une feuille de contrôle hebdomadaire des présences est tenue au secrétariat de chaque section/département/point de prestation pour être mise à la disposition des employés.

Chaque employé, à son arrivée le matin et à son départ l'après-midi, appose sa signature sur la feuille en regard de son nom et à la case correspondant au jour en cours.

A partir de 8:30 a.m., la feuille de contrôle des présences est enlevée et n'est plus disponible. Toute personne arrivant après cette heure ne peut plus signer et est considérée comme retardataire.

La feuille est alors soumise au contrôle du superviseur concerné qui y porte la mention correspondant à la situation de chaque employé.

Les mentions sont les suivantes :

- R Retard non motivé
- A Absence non motivée

RM	Retard motivé
AM	Absence motivée
CAR	Congé annuel régulier
CMA	Congé de maternité
CM	Congé de maladie
CS	Congé spécial
CE	Congé d'études
SS	Sortie pour le service
SP	Sortie pour raison personnelle

Seuls les retards et absences non motivés sont pénalisés (*voir les mesures disciplinaires*). Pour qu'un retard soit considéré comme motivé, l'employé doit en avoir prévenu son supérieur hiérarchique ou, dans le cas qu'il était imprévisible, lui en indiquer la cause dès son arrivée au bureau.

Contrôle des sorties

(*voir annexe*)

L'employé désireux d'effectuer une sortie pendant les heures de bureau, tant pour le service que pour raison personnelle, en avise au préalable son supérieur hiérarchique direct pour obtenir son autorisation.

Absence

L'absence peut être définie comme le fait de ne pas se présenter à son travail pendant toute la journée. L'employé doit la motiver à l'avance, en avisant son supérieur hiérarchique par téléphone ou par tout autre moyen de communication. Il peut aussi le faire par écrit le jour suivant.

Il demeure tout de même à la discrétion du supérieur hiérarchique de refuser ou d'accepter un motif présenté par un employé selon que ce dernier accuse déjà ou non un nombre élevé de retards ou d'absences.

Chaque superviseur fait parvenir chaque lundi au service du personnel l'ensemble des formulaires remplis de la semaine précédente.

Toute absence prévue pour raison personnelle correspondant à une journée de travail ou plus, est assimilée à un congé spécial pour lequel l'employé remplit un formulaire de demande de congé selon les règlements en vigueur.

Au cas où l'employé n'a plus à son crédit des jours de congé spécial, cette journée d'absence est déduite de son congé régulier.

Absence prolongée

En cas d'absence d'un employé pour cause de maladie au-delà de trois (3) jours ouvrables, il est fait obligation à ce dernier de fournir un certificat médical émanant d'un médecin ou d'un centre de santé.

En cas de non-soumission d'un certificat médical, ces jours sont déduits de son congé annuel.

Il incombe au superviseur immédiat d'avertir la Direction Administrative ou la Direction Exécutive de l'institution pour la préparation de la lettre et son expédition dans les meilleurs délais à l'employé en question.

Au-delà des quinze (15) jours de maladie prévus par la loi, l'employé, en cas de besoin, peut utiliser ses jours de congé régulier pour couvrir une longue période de convalescence.

Si l'employé a déjà utilisé son congé annuel, il peut, par une demande écrite, demander un congé sans solde ; pour cela, il devra présenter un rapport médical annexé à la lettre de demande.

Le congé sans solde ne doit pas dépasser un (1) mois ; ce délai expiré, l'employé peut être considéré mis en disponibilité sans solde.

Visites durant les heures de travail

Sauf en cas de force majeure, il est demandé aux employés de limiter au maximum le nombre de visites personnelles qu'ils reçoivent à l'institution durant les heures de bureau. Les employés pourront toutefois recevoir les visiteurs aux heures de lunch.

VII. CONGÉS ET JOURS FÉRIÉS

CONGÉS ANNUELS

Tous les employés ont droit à un congé annuel payé.

La durée du congé est fixée à quinze (15) jours – soit 13 jours ouvrables et 2 dimanches – à partir de la date effective d'embauche. Y est éligible tout employé comptant plus de douze (12) mois de travail dans l'institution.

Conformément au Code du travail haïtien, les employés ayant travaillé pendant plus de cinq (5) ans dans l'institution auront droit à un congé de 21 jours, soit 19 jours ouvrables et 3 dimanches.

N.B. Le samedi est considéré comme un jour ouvrable.

Les exceptions à cette politique doivent être approuvées par le Directeur Exécutif. Cependant, pour bénéficier d'une exception à ce qui est dit ci-dessus, l'employé devra avoir travaillé un minimum de six (6) mois au sein de « INSTITUTION ».

Une planification appropriée des congés sera élaborée pour le bon fonctionnement de l'institution.

Lorsque le congé annuel coïncide avec un jour férié officiel, l'employé a droit à un jour de congé additionnel. Les congés de deux (2) semaines ne peuvent être divisés sans l'accord préalable du Directeur Exécutif. Sauf autorisation spéciale, les congés de trois (3) semaines et plus peuvent être pris en deux temps, moyennant que l'une des périodes soit de deux (2) semaines consécutives.

Si un employé a été absent de son poste pour des raisons autres que son congé annuel (congé de maladie, stage à l'étranger, etc.), la Direction Exécutive peut autoriser un congé annuel réparti en deux tranches distinctes non consécutives dans le cas où l'absence serait prolongée.

Si, pour des raisons approuvées par la Direction Exécutive, un employé n'a pu prendre au cours de l'année la totalité de son congé annuel, le reliquat devra être liquidé pendant le premier trimestre de l'année suivante.

Le calendrier des congés doit être établi au cours du premier trimestre de l'année.

Les employés recevront leur salaire avant de prendre leur congé annuel. Le traitement reçu ne couvrira que la période d'absence.

Lorsque l'employé prend son congé annuel, le formulaire « Demande de congé » (*voir annexe*) sera rempli et classé dans le dossier de l'employé.

CONGÉS SPÉCIAUX

[Cette échelle ne constitue en rien une obligation pour l'institution. Elle pourra être adaptée aux politiques générales de l'institution en la matière.]

Des congés spéciaux peuvent être accordés aux employés à l'occasion d'événements familiaux ou d'urgences personnelles, conformément au barème ci-après;

Mariage de l'employé	3 jours ouvrables
Mariage d'un enfant	1 jour ouvrable
Décès du conjoint, du père, de la mère, d'un enfant, d'un frère ou d'une sœur	3 jours ouvrables
Décès d'un beau-père, d'une belle-mère ou d'un allié	1 jour ouvrable
Urgence personnelle	3 jours maximum (une fois l'an)
Accouchement de l'épouse/concubine	3 jours ouvrables (une fois l'an)

Les congés spéciaux ne sont attribués que sur justification et au moment de l'événement qui les motive ; ils doivent être documentés par écrit et approuvés par le superviseur de l'employé et par le Directeur Administratif.

Dans le cas où l'absence excéderait le barème ci-dessus, l'employé concerné pourra négocier le prélèvement des jours additionnels de son congé annuel, Au cas où il n'aurait plus de jours disponibles sur son congé annuel, il sera sanctionné conformément aux dispositions du présent Manuel relatives aux absences non autorisées.

CONGÉ DE MALADIE

Tout employé a droit à un total de quinze (15) jours de congé de maladie payés par année. Ce congé n'est pas monnayable.

Tout congé de maladie de plus de trois (3) jours devra être documenté par un certificat médical.

Pour les employés comptant moins de douze (12) mois de service, le nombre de jours de congé maladie sera calculé au prorata, ce, conformément aux dispositions de l'article 131 du Code du travail. Le congé de maladie est cumulatif et non monnayable.

CONGÉ DE MATERNITÉ

Le congé de maternité sera accordé en conformité avec les stipulations des articles 316 et suivants du Code du travail, soit l'équivalent de douze (12) semaines de congé dont six (6) semaines de congé payé par l'employeur.

La position et le titre de l'employé ainsi que ses avantages sociaux lui sont retenus

pendant ce congé.

JOURS FÉRIÉS

Le personnel du « INSTITUTION » a droit à un repos sans réduction de traitement à l'occasion des jours que la loi déclare fériés chômés.

VIII. MESURES DISCIPLINAIRES

OBJECTIF

La discipline et l'ordre constituent des éléments importants dans l'accomplissement d'un travail.

Les retards affectant la réalisation d'une activité sont souvent dus à l'indiscipline, au désordre et aux comportements répréhensibles en général.

Aussi est-il nécessaire que des sanctions soient prises contre les personnes fautives.

Ces mesures n'ont pas seulement pour but de punir une faute, elles sont appliquées aussi et surtout pour porter l'employé à améliorer sa conduite et augmenter ainsi sa productivité.

DIFFÉRENTS TYPES DE SANCTIONS

Les sanctions prévues sont les suivantes :

- l'avertissement verbal
- la lettre de blâme
- les retenues de fractions de salaire
- les suspensions de travail avec perte de salaire
- la révocation ou la résiliation du contrat par l'institution
- certaines sanctions spécifiques répondant à des situations particulières.

MODE D'APPLICATION DES SANCTIONS

Les sanctions sont appliquées progressivement par ordre d'importance.

- Un avertissement verbal pour une faute légère
- Une lettre de blâme après trois avertissements verbaux pour le même type de faute
- La révocation après trois lettres de blâme pour n'importe quelle faute.

Certaines fautes peuvent, à cause de leur gravité, occasionner directement la lettre de blâme, la suspension temporaire de travail avec perte de salaire ou la révocation.

Tout document en rapport avec une sanction octroyée à un employé sera versé à son dossier et n'y demeure pas plus de deux (2) ans, sauf si celui-ci n'a donné aucun signe d'amélioration de son comportement. Il ne sera pas pris en compte pour le cheminement futur de l'employé dans l'institution.

Avertissement verbal

L'avertissement verbal est la sanction la plus faible. Il émane du supérieur hiérarchique direct de l'employé. Il est fait sans témoin et souvent sans mention au dossier de l'intéressé.

Lettre de blâme

La lettre de blâme présente à l'employé des reproches pour un comportement inadmissible tout en l'appelant à ne pas récidiver. Elle survient après trois avertissements verbaux.

Sauf dans des cas exceptionnels, hormis l'avertissement verbal, les sanctions sont prononcées par le Directeur Administratif sur demande du superviseur.

Retenue de fraction de salaire

La retenue de fraction de salaire est pratiquée seulement pour les retards et absences non motivés. Ces dernières peuvent être aussi sanctionnées par une diminution correspondante des jours de congé réguliers de l'intéressé.

Suspension de travail avec perte de salaire

Aucune perte de salaire ne peut être décidée comme sanction, s'il n'y a pas eu, au préalable, un temps de travail réglementaire non fourni. La perte de salaire doit être toujours accompagnée d'une suspension temporaire de travail correspondant à la fraction du salaire à retenir.

MOTIFS DES SANCTIONS

Certains motifs de sanction sont présentés dans la liste suivante qui n'est pas limitative. Ce sont :

- les retards et absences non motivés
- la négligence dans le travail
- le mépris des règles de sécurité
- l'irrévérence à l'égard des supérieurs
- le dévoilement de secrets professionnels ou d'informations confidentielles
- les scandales au sein de l'institution
- les tenues, gestes, postures et paroles indécentes ou libidineux
- les bagarres
- la falsification de documents
- les détournements de fonds
- l'utilisation de substances illicites et le port d'armes.

RECOURS DE L'EMPLOYÉ SANCTIONNÉ

Tout employé frappé d'une sanction qu'il estime injuste ou injustifiée a un droit de recours,

sans aucun préjudice contre sa personne.

En l'occurrence, l'employé adresse au service du personnel une lettre pour présenter sa plainte dans un délai ne dépassant pas cinq (5) jours après la date de réception de l'avis de sanction.

Le responsable du service du personnel, dans son rôle de responsable de la gestion du personnel, rencontre le plaignant pour essayer d'arriver à une solution.

Si aucune entente n'est possible, le Conseil d'Administration se réunit en sa qualité de Comité de conciliation pour statuer sur le cas.

Toute résolution émanant du Conseil est sans recours.

Si la sanction se révèle injustifiée après analyse par le comité, une lettre est adressée à l'employé avec dédommagement pécuniaire dans le cas d'une sanction affectant les revenus de l'intéressé.

SANCTIONS POUR ABSENCES ET RETARDS NON MOTIVÉS

Plusieurs sanctions sont applicables pour les absences et retards non motivés.

- Pour un jour d'absence non motivé, l'employé perd une fraction correspondante de son salaire ou un jour de congé régulier.
- Pour trois retards non motivés au cours d'un même mois, qui sont assimilés à une journée d'absence, la même pénalité décrite précédemment est appliquée.
- Trois (3) absences non motivées et non consécutives au cours d'un même mois, entraînent, pour l'employé fautif, en plus de la perte de la fraction correspondante du salaire, une lettre de blâme à verser à son dossier.
- Une absence non motivée de trois (3) jours consécutifs est assimilée à un abandon de poste. L'employé est alors considéré comme démissionnaire et comme ayant unilatéralement rompu son contrat de travail. Dans ce cas, il ne reçoit pas ses prestations légales.

Dans ce cas, une lettre est adressée à l'intéressé, lui signifiant que l'institution a pris acte de sa décision de fait.

Tout membre du personnel qui, pour des raisons imprévisibles, doit s'absenter pendant plusieurs jours en avisera l'institution dans un délai n'excédant pas trois (3) jours ouvrables.

IX. GESTION DES CONFLITS

Le Conseil d'Administration désire établir au sein de l'institution un climat serein et une ambiance de travail basée sur des relations humaines empreintes de courtoisie, de cordialité et d'honnêteté. La productivité et l'efficacité recherchées en dépendent.

Il demeure toutefois possible que malgré la bonne volonté de chacun, certaines frictions ou même des conflits viennent assombrir l'atmosphère.

Afin de maintenir un esprit de tolérance et de porter tout un chacun à accepter les différences entre employés, les dispositions suivantes sont mises en application.

CONFLIT ENTRE L'INSTITUTION ET UN EMPLOYÉ

Il est reconnu à tout employé le droit de se défendre chaque fois qu'une mesure, qu'il juge injuste, est prise contre lui. Il s'adresse, dans ce cas, par lettre à son supérieur hiérarchique direct qui introduit la question devant l'autorité responsable de la mesure contestée.

Si le plaignant n'obtient pas satisfaction, il peut faire appel au Conseil d'Administration qui se réunit en sa qualité de Comité de conciliation pour statuer sur l'objet du litige.

La décision étant cette fois irrévocable, le plaignant non satisfait peut, s'il le désire et selon les lois en vigueur, faire appel aux instances étatiques compétentes.

CONFLITS ENTRE DEUX EMPLOYÉS

Quand, pour quelque raison que ce soit, un conflit survient entre deux employés d'un même service, leur supérieur hiérarchique intervient pour trouver une solution à l'amiable.

Si le conflit demeure, le directeur concerné joue le rôle de conciliateur pour rétablir la normalité. Si aucune entente ne peut être conclue, il fait appel à un « Comité de conciliation ». Ce dernier, dans le cas où le conflit persisterait, peut recommander le transfert de l'un ou l'autre des antagonistes pour éviter les risques d'éclatement.

En dernier ressort, si l'intérêt de l'institution est menacé, le conflit devient en l'occurrence un cas de force majeure entraînant la résiliation du contrat de l'un ou des deux antagonistes.

X. ADMINISTRATION DU PERSONNEL

RECRUTEMENT DE PERSONNEL

Définition

Le recrutement et la sélection sont deux séries d'opérations qui ont pour objectif de solliciter la candidature de personnes potentiellement compétentes pour remplir des postes offerts par l'institution et d'en choisir le ou les meilleures.

Mode de recrutement

Chaque fois qu'il existe un poste vacant au sein de l'organisation, il sera comblé en tenant compte des procédures en vigueur. Pour le personnel de soutien, le recrutement se fera de gré à gré ; pour les autres catégories d'employés, le recrutement se fera par voie de concours. Ce dernier est ouvert tant aux employés de l'institution qu'aux éventuels candidats venus de l'extérieur.

Toutefois, le Conseil d'Administration peut décider d'embaucher un employé selon une procédure différente de celles décrites dans ce manuel.

Le processus du recrutement comprend :

- la demande d'engagement de personnel
- l'avis d'offre d'emploi par voie de presse
- la réception et l'analyse des dossiers reçus
- la présélection
- le concours
- l'entrevue avec les candidats présélectionnés
- les tests techniques
- l'analyse des formulaires d'entretien d'embauche
- la sélection finale.

L'institution privilégie le recrutement interne en premier lieu. Le recrutement externe sera envisagé si aucun candidat interne remplissant le profil requis n'est identifié.

Demande d'engagement de personnel

a) Conditions de la demande

Toutes les fois qu'il existe un poste vacant à combler au sein d'un projet ou d'un programme en exécution, le responsable d'unité produit une demande d'engagement adressée à la Direction Administrative.

L'embauche du personnel incombe à la Direction Administrative ou Exécutive, selon le cas.

b) Contenu de la demande d'engagement

La demande d'engagement contient :

- le titre du poste
- le nom du bureau, du service et du département où est localisé le poste
- une brève description des tâches
- la formation et l'expérience nécessaire pour remplir le poste
- le délai imparti pour combler opportunément le poste.

Avis d'offre d'emploi

Pour initier le processus de recrutement, un avis d'offre d'emploi, devant être le plus attractif possible, est publié dans l'institution pendant au moins une (1) semaine et au besoin dans les médias.

L'avis doit contenir :

- le titre du poste vacant
- la nature de l'emploi
- une brève description des tâches
- les qualifications et expériences minimales requises
- le lieu d'affectation
- la disponibilité pour des déplacements sur le terrain
- le délai de présentation des candidatures et le lieu du dépôt de la sollicitation
- la documentation à soumettre.

Présélection

La présélection est l'opération qui consiste à analyser les dossiers présentés par les candidats, en fonction des conditions requises dans l'avis d'offre d'emploi. Ces conditions constituent les critères de présélection.

À ce stade, le responsable du personnel transfère au responsable de l'unité ou de la section qui a présenté la demande d'embauche les formulaires de demande d'emploi dûment remplis et auxquels sont annexés les documents soumis par les candidats.

Un délai n'excédant pas huit (8) jours est accordé au responsable de l'unité pour effectuer, en fonction du profil requis pour le poste, la présélection des candidats qui seront invités à passer des tests techniques ou à se présenter à l'entrevue d'évaluation.

Cette liste est acheminée à la section du personnel qui se chargera de convoquer les candidats présélectionnés.

Critères de présélection

Les conditions minimales requises en ce qui a trait à la formation et aux expériences de

travail du candidat sont les critères à prendre en compte dans la présélection. Ces conditions sont précisées dans la demande d'engagement de personnel.

Toutefois, ces critères ne sont pas toujours d'application stricte et rigoureuse. L'évaluateur doit faire preuve de souplesse pour bien soupeser certains éléments qui, dans le curriculum d'un candidat, sont susceptibles de compenser un manque soit dans les qualifications, soit dans les expériences de travail.

Comité de sélection

Les démarches administratives relatives au recrutement sont de la responsabilité du service du personnel et s'effectuent sous la supervision du Directeur Administratif ou du Directeur Exécutif. Quant à la sélection, elle relève d'un comité appelé « Comité mixte de sélection ». L'embauche relève du Directeur Exécutif de « INSTITUTION ».

Composition du comité

a) Pour tous les postes autres que les postes de direction, le Comité mixte de sélection comprend généralement :

- le responsable administratif
- le responsable de l'unité/section où le poste est vacant
- le chef du personnel

Le responsable administratif, à ce stade, assiste aux entretiens d'embauche sans intervenir directement.

b) Pour les postes de direction, le Comité comprend les membres suivants :

- le Président du Conseil d'Administration
- le Trésorier
- le Secrétaire du Conseil
- le Directeur Exécutif, si ce poste n'est pas concerné.

Le responsable administratif assiste aux entretiens d'embauche sans jouer le rôle d'interviewer. Il peut, s'il le juge nécessaire, adjoindre aux membres du Comité soit un employé cadre supérieur de l'institution possédant la compétence requise, soit un consultant externe, spécialiste en gestion de ressources humaines ou autres domaines touchant le poste à pourvoir.

Rôle de la direction / section administrative / service du personnel

Une partie des formalités administratives relatives au recrutement et à la sélection des employés est de la responsabilité du chef de service du personnel qui est chargé de :

- Recevoir les demandes d'engagement
- Publier les avis d'offre d'emploi
- Transmettre au chef de service ou de section les propositions reçues

- Aviser les postulants du choix de leur candidature, ainsi que de la date de leur interview
- Recueillir les formulaires d'entretien d'embauche après interview de chaque candidat
- Vérifier les déclarations des candidats en contactant les personnes citées comme références ou toutes autres sources d'information
- Informer les postulants sélectionnés de la décision de l'institution
- Informer les postulants dont la candidature n'a pas été retenue.

Rôle du comité de sélection et de recrutement

Le Comité de sélection et de recrutement est chargé de :

- Analyser les formulaires de demande d'emploi
- Recevoir les candidats, les interviewer et les évaluer
- Remplir les formulaires d'entrevue d'évaluation

- Dresser le rapport relatif au recrutement et le transmettre au service du personnel pour les suites administratives.

Contenu du concours

Pour les cadres supérieurs, le concours est réalisé sous la forme d'une interview des candidats appelée « entretien d'embauche ». Pour les autres postes, il peut comprendre une interview et des tests techniques.

Entretien d'embauche

L'entrevue s'effectue sur la base d'un formulaire appelé « Formulaire d'évaluation pour l'entretien d'embauche ». Il est rempli par chacun des membres du comité et comprend des critères bien spécifiques à évaluer chez le candidat. Ces critères sont fixés en fonction de la nature du poste à combler.

Tests techniques

Les tests techniques peuvent être soit des questions relatives aux attributions de l'employé, soit des questions d'intelligence permettant de déceler chez le candidat les facultés recherchées.

Le Directeur Exécutif peut décider de faire appel à un spécialiste pour appliquer les tests en question.

Formulaire d'évaluation pour l'entretien d'embauche

Deux formulaires d'évaluation de l'entretien d'embauche sont en vigueur :

- a) l'un pour les cadres supérieurs (directeurs, spécialistes seniors, chefs de service) comprenant les critères suivants : éducation, expérience, formation complémentaire, facteurs personnels, connaissances linguistiques et connaissances sur le secteur santé, disponibilité à effectuer des visites de terrain en dehors des zones urbaines, etc.
- b) l'autre pour les autres postes, mentionnant les critères suivants : éducation, expérience, formation complémentaire, facteurs personnels (motivation, intérêt, aptitudes, etc.).

Résultats de l'entretien d'embauche et choix final

L'entretien d'embauche une fois réalisé et après délibération, le Comité de sélection et de recrutement achemine le rapport d'évaluation signé au Directeur Administratif avec les commentaires et recommandations des membres. Les deux candidats ayant obtenu le meilleur score sont spécifiés et seront convoqués pour la négociation du salaire

Vérification des références

Pour vérifier la véracité des déclarations des candidats, des investigations sont menées auprès des personnes et entreprises données comme référence et susceptibles d'infirmier ou de confirmer lesdites déclarations. Les investigations sont réalisées seulement pour les candidats sélectionnés et ceux placés dans la liste d'attente.

Négociation du salaire

Le Directeur Administratif convoque le candidat ayant obtenu le score le plus important à l'entrevue en vue de négocier avec lui son salaire. La négociation tiendra compte de l'histoire salariale du candidat et du salaire prévu pour le poste à pourvoir dans la grille salariale de l'institution.

Au cas où les deux (2) parties n'arriveraient pas à une entente, le candidat ayant obtenu le deuxième meilleur score sera convoqué pour la négociation de salaire.

Sélection définitive

Le salaire une fois arrêté, le Directeur Administratif adresse au Directeur Exécutif un rapport sur les opérations de recrutement et de sélection, présentant pour le poste les deux candidats les mieux cotés.

Pour les postes de superviseurs et de directeurs, la sélection définitive est faite après avis du Directeur Exécutif et après approbation du Conseil d'Administration.

Pour tous les autres postes, le choix se réalise après consultation avec le responsable de l'unité ou de la section où se trouve le poste à pourvoir.

Dans tous les cas, la personne sélectionnée est avisée par lettre signée du Directeur Exécutif lui conférant le statut d'employé en période probatoire et l'invitant à remplir les formalités y afférentes.

Une lettre est aussi envoyée aux candidats récusés pour les en informer.

En outre, les deuxième et troisième meilleur candidat pour chaque poste sont inscrits sur une liste d'attente qui demeure valable jusqu'à la date de la confirmation du sélectionné à son poste, laquelle correspond à la fin de la période probatoire jugée satisfaisante.

FORMALITÉS RELATIVES À L'EMPLOYÉ EN PÉRIODE PROBATOIRE

Stage de probation

Tout candidat sélectionné reçoit du Directeur Exécutif une lettre l'habilitant à entrer en fonction pour une période probatoire de trois (3) mois.

Au bout de ladite période, l'employé en période probatoire est confirmé dans son poste ou renvoyé selon que son rendement est jugé satisfaisant ou non, sur rapport d'évaluation de son supérieur hiérarchique.

Toutefois, la période de probation peut être écourtée par le Directeur Exécutif en fonction de la compétence ou des potentialités dont fait montre l'employé ; en aucun cas, la prorogation ne peut excéder trois (3) mois.

Contrat de travail

Le contrat de travail est requis pour les employés en probation et les employés confirmés de l'institution. Dès communication de la décision d'accepter le candidat en période probatoire, celui-ci est invité par lettre du Directeur Exécutif à signer un contrat de travail le liant à l'institution pour une période de trois (3) mois. Au cours de cette période, l'employé est tenu de payer les taxes en vigueur. Au bout de cette période, et selon les résultats de son évaluation, l'employé en période probatoire peut être accepté comme employé de l'institution. Dans ce cas, il signe un contrat pour une durée bien déterminée, selon les termes du projet pour lequel il a été embauché.

Au bout de la période de probation, le contrat est résilié de plein droit si le rendement n'est pas jugé satisfaisant.

Autres formalités

Dans certains cas exceptionnels, il peut être demandé au besoin à tout candidat

sélectionné de présenter un certificat médical avant de prendre service. Dans ce cas, le candidat devra subir, aux frais de « INSTITUTION », un examen médical auprès d'un médecin désigné par l'institution. Cet examen portera sur les conditions de santé requises pour le poste. Le certificat sera annexé à son dossier.

Tout candidat sélectionné fait l'objet d'une enquête rigoureuse dont les modalités et l'étendue sont laissées à l'entière discrétion de « INSTITUTION ». Cette enquête a pour but d'établir la moralité du candidat.

Toute personne admise à effectuer le stage de probation reçoit l'intégralité du salaire de base du poste.

Deux (2) conjoints ou deux personnes ayant entre elles un lien de parenté au premier degré, en ligne directe ou collatérale, ne peuvent travailler dans le même service au sein de « INSTITUTION ». La Direction Exécutive se chargera de transférer l'une d'entre elles à un autre bureau (Point de Prestation), département ou service, particulièrement pour celles ayant contracté des liens après leur embauche. De plus, elle devra s'assurer qu'il n'y a aucune relation hiérarchique entre les deux et que l'une n'influencera pas les décisions prises en rapport avec l'autre.

Accueil de l'employé en stage de probation

Les dispositions suivantes seront prises pour faciliter l'intégration de l'employé en période probatoire au sein de « INSTITUTION ».

- préparer l'espace où il doit s'installer ou travailler
- informer le personnel de l'arrivée prochaine d'un nouvel employé
- présenter le stagiaire au personnel de son service dès son arrivée
- informer le nouveau venu des règlements, des valeurs et de la culture de l'institution
- demander à son supérieur immédiat et à ses collègues de l'encadrer dans son stage
- l'informer et discuter avec lui de sa description de tâches
- lui communiquer le plan de travail de l'institution et celui de l'unité où il est affecté
- mettre à sa disposition les différents manuels de l'institution.

PROCÉDURES DE LICENCIEMENT

Pour faute grave

« INSTITUTION » peut mettre fin à tout contrat de travail dans les conditions fixées ci-après, lorsque les fautes suivantes ont été commises :

1. Agression ou toute forme de violence physique sur la personne d'un collègue de travail
2. Insultes, menaces, langage ordurier, ainsi que toute conduite qui constitue une infraction à la discipline de l'institution et qui peut nuire à sa bonne marche
3. Dommages matériels causés aux biens meubles et immeubles de l'institution par faute

volontaire

4. Absences répétées non justifiées : 3 jours consécutifs ou 4 absences non justifiées au cours d'un même mois
5. Récidives des infractions aux règlements, après avoir été réprimandé et averti des conséquences
6. Présentation de fausses références, faux diplômes ayant induit « INSTITUTION » en erreur
7. Emprisonnement pour délit de droit commun
8. Divulgence d'information de nature confidentielle
9. Vols, détournement de fonds
10. Participation à des activités en conflit avec les intérêts de l'institution.

Pour inefficacité dans le travail

Tout employé dont la performance ne répond pas aux standards d'efficacité et de qualité exigés par « INSTITUTION » peut être licencié après que son supérieur hiérarchique aura tenté de manière professionnelle de lui fournir l'encadrement nécessaire.

Si aucun progrès n'est enregistré, si le rendement des services demeure à un bas niveau, le supérieur hiérarchique préparera une lettre d'avertissement décrivant les efforts réalisés pour encadrer l'employé, le manque d'intérêt évident de celui-ci pour son travail et les sanctions qui peuvent en découler.

L'institution peut envisager de changer l'employé de poste. Dans ce cas, il y aura lieu d'établir un nouveau contrat de travail.

Décision de licenciement

Le supérieur hiérarchique peut demander le renvoi d'un employé suite au constat de faute grave commise ou dans le cas d'un employé non performant auquel toute l'assistance a été fournie mais pour lequel aucune amélioration n'a été constatée,

Le superviseur s'assurera que toutes les alternatives ont été considérées. Il discutera du problème avec le responsable du personnel et le Directeur Exécutif.

La décision de congédiement doit être bien fondée, et sera l'aboutissement d'un processus honnête et impartial.

Il est évident que toute décision de transfert de l'employé à un autre bureau ou à un autre département est subordonnée à l'existence de postes disponibles au sein de l'institution à ce moment-là, postes pouvant être comblés par des mutations internes.

L'approbation de la Direction Exécutive obtenue, le responsable du personnel déterminera la date effective à partir de laquelle les services de l'employé doivent cesser, et en fera part à l'employé par écrit. La lettre émanant de la Direction Exécutive devra clairement expliquer les raisons du licenciement.

Dans le cas où le licenciement est immédiat et ne saurait être retardé, certaines étapes de la procédure pourront être écourtées. Cependant, l'approbation de la Direction Exécutive sera toujours nécessaire et devra précéder l'avis de licenciement à l'employé.

Dernière entrevue

Tous les employés laissant « INSTITUTION » doivent avoir une entrevue avec le responsable du personnel avant leur désengagement final.

Le but de cette entrevue est de déterminer les dernières obligations de l'employé envers l'institution et de prendre les dispositions y relatives.

Le rapport de cette entrevue sera communiqué au Directeur Exécutif pour appréciation.

Compression d'effectifs

Dans le cas où son poste ne serait plus disponible, et qu'aucun autre ne puisse lui être proposé au sein de l'institution, l'employé sera informé de la compression dont il fait l'objet, des raisons de son licenciement, de la priorité de réembauche qui lui est accordée pendant un an ou plus à compter de la date du licenciement.

PRESTATIONS ET PRÉAVIS

Lorsqu'un employé est frappé par une mesure de licenciement aux termes des dispositions précédentes, les prestations qui lui sont dues lui seront versées conformément aux exigences du Code du travail. Celles-ci comprennent :

- a) le traitement de l'employé jusqu'à la date effective de cessation de service
- b) le boni proportionnel à date
- c) le congé annuel dû à date
- d) la rémunération équivalente au préavis selon les termes de la loi, soit :

de 3 à 12 mois de service	15 jours
de 1 an à 3 ans de service	1 mois
de 3 ans à 6 ans de service	2 mois
de 6 ans à 10 ans de service	3 mois
à partir de 10 ans de service	4 mois

Le congé de maladie non effectif pour l'exercice en cours n'est pas monnayable.

L'employé démissionnaire ou révoqué recevra les prestations légales prévues par la loi. Il devra accorder à l'institution la période de préavis réglementaire. Au cours de cette période, il sera tenu de prendre la balance de son congé annuel.

L'employé attestera avoir reçu ses prestations en signant une copie de sa feuille de paie qui sera gardée dans son dossier à « INSTITUTION ».

L'employé démissionnaire ou révoqué doit s'acquitter de toutes ses dettes envers « INSTITUTION ». Le montant à lui verser est égal à la différence entre la somme de ses prestations et préavis et ses dettes envers l'institution à cette date.

DOSSIERS DU PERSONNEL

Généralités

Les dossiers du personnel sont détenus et gérés par le service du personnel.

Le dossier de l'employé lui sera communiqué à l'occasion de toute mesure prise contre lui, notamment au moment d'un transfert.

Dès qu'un employé cesse de fournir ses services à l'entreprise, son dossier est enlevé des archives actives pour le soustraire à toute forme d'indiscrétion.

La bonne gestion du personnel ne peut s'effectuer sans une organisation appropriée des dossiers des employés. Pour cela les documents sont classés en trois (3) grandes catégories, chacune placée dans un cartable différent :

- les documents relatifs aux données personnelles de l'employé ainsi que sa photo
- les documents administratifs ayant rapport avec les études de l'employé
- les documents administratifs concernant la vie de l'employé dans l'entreprise

Contenu de chaque catégorie

a) Les documents personnels sont les suivants:

- le formulaire de demande d'emploi
- les références personnelles de travail
- les évaluations
- les augmentations
- les promotions
- les contrats de travail
- les transferts
- les descriptions de tâches
- les certificats
- la correspondance envoyée à l'employé et celle reçue de lui

b) Les documents d'études sont :

- les diplômes et certificats obtenus
- les documents relatifs aux bourses d'études
- les relevés de notes d'examens

- les certificats obtenus de formations en cours d'emploi

c) Les documents administratifs sont :

- la fiche individuelle de carrière
- les documents de sécurité sociale et d'assurance
- les certificats de travail pour les emplois antérieurs
- les liquidations d'indemnisation
- les formulaires de congé
- les avances sur salaire
- les primes

Réglementation de l'utilisation des dossiers

Les dossiers du personnel sont détenus et gérés par le service du personnel.

Les dossiers du personnel sont confidentiels. Toute demande de consultation doit être produite par écrit et approuvée par le Directeur Administratif.

Seules les personnes suivantes sont habilitées à consulter les dossiers du personnel :

- le responsable du personnel
- le personnel travaillant dans l'unité chargée de la gestion du personnel
- les membres de tout comité chargé de résoudre un conflit
- les membres du tribunal du travail, en cas de conflit porté devant ce tribunal
- l'employé lui-même qui peut présenter la demande à tout moment
- les membres du Conseil d'Administration
- le Directeur Administratif
- le Directeur Exécutif.

Dès qu'un employé cesse de fournir ses services à « INSTITUTION », son dossier est enlevé des archives actives et placé dans un lieu sûr, à l'abri de toute indiscretion.

Classement des documents

Tous les documents relatifs à la cessation des services, tels que rapports du supérieur hiérarchique, lettres de blâme, lettres de révocation, décompte des prestations payées, accusés de réception de l'employé, documents attestant que toutes les

signatures autorisées aux différents niveaux d'approbation ont été obtenues, seront classés dans le dossier de l'employé et conservé à « INSTITUTION ».

XI. MOUVEMENTS DU PERSONNEL

Les mouvements du personnel sont toutes mesures affectant la situation d'un employé au sein de l'institution.

Aussi, distingue-t-on plusieurs phases :

- dotation en personnel
- transfert
- promotion
- mise en disponibilité
- démission
- révocation.

DOTATION EN PERSONNEL

La dotation en personnel, en tant que processus, part de l'identification du besoin de ressources humaines pour aboutir à la nomination formelle du nouvel employé. Ce processus comprend les mouvements du personnel et le recrutement. Cette dernière composante constitue l'aspect le plus important (*voir recrutement*).

TRANSFERT

Le transfert est un changement de poste ou d'affectation. C'est le fait de déplacer un employé d'un poste à un autre de même niveau hiérarchique.

Avant tout transfert, deux conditions doivent être remplies :

- exposer clairement à l'intéressé les raisons du changement
- en discuter ouvertement avec lui en considérant les implications d'ordre personnelle et familiale qui y sont liées.

Le transfert ne doit pas avoir l'allure d'une sanction disciplinaire. C'est pourquoi cette décision doit être discutée avec l'employé.

Après négociation avec son supérieur hiérarchique, et dans le cas où le refus d'accepter le transfert ne serait pas justifié, le concerné se retrouve dans une situation de rupture de liens avec l'institution, et son cas sera considéré comme un abandon de poste.

PROMOTION

La promotion est le passage d'un poste à un autre de niveau hiérarchique supérieur. Elle est accordée à tout employé qui fournit un travail remarquable et qui montre de grandes potentialités pour occuper un poste vacant placé à un échelon plus élevé que celui qu'il occupe au sein de son unité.

Les différents critères retenus pour participer à un concours de promotion sont :

- l'ancienneté
- le rendement
- la formation/les qualifications

Un concours peut être organisé toutes les fois qu'il existe un poste vacant et que plusieurs candidats remplissent les critères minimaux requis pour occuper ledit poste.

MISE EN DISPONIBILITÉ

La mise en disponibilité est la situation dans laquelle un employé est écarté provisoirement de sa fonction ; elle entraîne la suspension du traitement pendant sa durée.

La mise en disponibilité, qu'elle soit d'office ou sur demande, doit être limitée dans le temps ; cette période est renouvelable, sauf quand cette mesure est prononcée d'office comme mesure disciplinaire ou en cas d'abandon de poste dûment constaté.

DÉMISSION

La démission est la décision marquant la volonté non équivoque de l'employé de se séparer de l'institution. La démission ne peut être valable que si elle est accompagnée d'une lettre soumise par l'intéressé. Elle est sujette au préavis. La démission verbale de l'employé est illégale.

L'employé désireux de démissionner doit en informer par écrit la Direction Administrative ainsi que son supérieur hiérarchique, en spécifiant la date de son départ. L'employé ne peut abandonner son travail avant la fin de la période de préavis réglementaire prévue dans le Code du travail. Dans le cas contraire, le démissionnaire aura à payer le préavis légal.

Le supérieur discutera avec l'employé des raisons ayant porté celui-ci à démissionner. Le superviseur peut envisager, selon le cas, d'autres alternatives, des compromis, avant d'accepter la démission. Il en fera part au Directeur Exécutif avec ses recommandations.

Dans le cas où la décision de l'employé serait irrévocable, le superviseur apposera ses initiales sur la lettre de démission et la fera parvenir au responsable du personnel qui la transmettra au Directeur Exécutif, afin que la lettre porte les visas requis à tous les échelons, avant d'être classée dans le dossier de l'employé.

RÉVOCATION

La révocation est une mesure disciplinaire extrême par laquelle l'institution met fin au contrat la liant à un employé. Cette sanction est prise selon les prescrits du Code du travail. L'institution se réserve le droit de résilier le contrat de travail, avec ou sans préavis, suite aux manquements aux règlements disciplinaires tels que :

- Retard et/ou absences répétées ou prolongées, non motivées
- Comportement irrespectueux
- Insubordination flagrante
- Évaluation faible
- Toute autre raison évoquée dans le Code du travail (art. 37, 38, 42).

Un employé est considéré comme révoqué après trois (3) avertissements verbaux et un (1) avertissement écrit, après deux (2) lettres de blâme ou immédiatement après le constat d'un comportement violent (verbal ou physique) contre un supérieur hiérarchique ou contre un autre employé.

Hormis les cas de contravention flagrante et de faute grave, la révocation est précédée d'observations verbales et écrites. Tout employé révoqué dans ces conditions ne pourra plus être réintégré.

ARRIVÉE À TERME DU CONTRAT DE TRAVAIL

Tout employé de « INSTITUTION » signe un contrat de travail pour une durée bien déterminée définie par l'institution. Dans le cas de non-renouvellement de son contrat, l'employé cessera ses services à l'institution. L'administration se fera un devoir de l'informer du renouvellement ou non de son contrat, au moins quinze (15) jours avant la date de la fin dudit contrat.

ARRÊT IMPRÉVU D'ACTIVITÉS

Dans le cas où les activités seraient suspendues à cause d'une situation politique instable ou d'un arrêt du financement des bailleurs de fonds, tous les salaires seront suspendus temporairement ou définitivement. Tout employé dont le salaire provenait d'un de ces bailleurs de fonds en sera avisé et recevra automatiquement une lettre de suspension de travail.

Dans ce cas, les règlements relatifs au paiement de préavis ne pourront être respectés, vu que l'institution elle-même n'en aura pas été avisée à l'avance.

RÉSILIATION DU CONTRAT DE TRAVAIL

« INSTITUTION », conformément aux dispositions du Code du travail (art. 42 alinéa c), se réserve le droit de résilier sans indemnité le contrat de travail de tout employé dans le cas du non-respect des clauses dudit contrat.

XII. SALAIRES ET COMPENSATION

Les employés de « INSTITUTION » sont rémunérés en fonction de leurs responsabilités et de leur compétence.

SALAIRE DE BASE

Aux postes ayant un même degré de complexité et exigeant un niveau comparable de responsabilité, devrait correspondre un niveau égal de rémunération.

Toutefois, à partir de la date d'embauche, un salaire spécifique est accordé à l'employé en fonction de son expérience, de son potentiel, des responsabilités inhérentes à la position à occuper, et des besoins de maintenir l'équité au sein de l'équipe.

AUGMENTATIONS DE SALAIRE

Une augmentation de salaire est accordée à l'employé en fonction de sa performance (augmentation basée sur le mérite) ou dans le cas d'une promotion.

Augmentation basée sur le mérite

Une augmentation basée sur le mérite est accordée à un employé dont la performance rencontre ou dépasse les exigences de la fonction qu'il occupe.

Une augmentation de mérite n'est pas accordée automatiquement parce que l'employé occupe une fonction depuis un temps spécifique, mais en fonction de sa performance individuelle. Seuls les employés performants bénéficient de l'augmentation basée sur le mérite.

Les barèmes pour l'augmentation des employés qui auront satisfait ou dépassé les attentes de leurs superviseurs sont fixés chaque année en fonction des disponibilités budgétaires de « INSTITUTION ». Les procédures administratives sont les suivantes :

1. Le taux global d'augmentation basée sur le mérite est suggéré par le Directeur Exécutif puis approuvé par le Conseil d'Administration une fois l'an, au moment de la préparation du budget et s'applique à la masse salariale de l'année en cours sujette à l'augmentation.
2. Au niveau de l'élaboration du budget, le responsable de chaque département recommande le salaire ou l'augmentation pour chacun des employés de son service.
3. Les recommandations spécifiques sont par la suite acheminées au Directeur Administratif qui donne l'autorisation et/ou réfère le dossier à la Direction Exécutive.

Augmentation consécutive à une promotion

Dans la mesure du possible, tout poste vacant sera rempli par les employés de l'institution.

Une promotion est le transfert d'un employé d'une position à une autre à responsabilités plus élevées. Ceci implique automatiquement un changement de la fourchette de salaire.

En général, le taux d'augmentation dépendra des facteurs suivants :

- salaire actuel par rapport à la nouvelle fourchette de salaire
- potentiel de l'employé dans sa nouvelle fonction
- salaires accordés aux autres employés dans des fonctions similaires.

Une augmentation de salaire ne peut être accordée qu'à compter de la date de la promotion ou postérieurement à celle-ci (maximum trois mois). La nécessité d'amener l'employé au minimum de sa fourchette de salaire peut entraîner une augmentation de la fréquence des augmentations par rapport au cycle annuel normal.

Un changement de titre ne représente pas nécessairement une promotion.

Un titre est donné suivant :

- la responsabilité liée à la fonction
- la performance de l'employé
- la nécessité de confirmer une certaine séniorité à la fonction.

Ajustements extraordinaires de la grille salariale

Au besoin, la grille peut être sujette à des ajustements, en fonction de l'indice des prix à la consommation ou en tenant compte des fluctuations survenant au niveau des salaires pratiqués sur le marché.

PROCÉDURE POUR LE PAIEMENT DES SALAIRES

Dans les institutions qui ont différents bailleurs de fonds et dans lesquels le salaire des employés émanent de budgets spécifiques, les employés remplissent une feuille de temps à la fin de chaque mois (*voir formulaire placé en annexe*).

Les employés sont payés à la fin de chaque mois, sur une base post-facto. Dans le cas où ce jour est férié, la paie s'effectuera le jour ouvrable précédent.

Les impôts, taxes et contributions des employés (impôt sur le revenu, ONA, fonds de pension, etc.) sont retenus à la source.

Les salaires payés aux employés et autres informations y relatives sont de nature strictement confidentielle.

Afin d'assurer la confidentialité des dossiers du personnel et en particulier des salaires, les mesures suivantes doivent être respectées :

- La préparation de la paie (l'émission et la distribution de chèques) est assurée uniquement par les employés de la comptabilité.
- La dactylographie et le classement de tout document mentionnant le salaire de l'employé, les rapports d'évaluation de performance, les augmentations de salaire, l'octroi de bonus de performance, les mémos de félicitations, les lettres d'emploi définitif ou temporaire, est assurée exclusivement par les employés du service du personnel.

HEURES SUPPLÉMENTAIRES

Les heures supplémentaires de travail représentent le temps de service fourni en dehors des heures régulières de travail et aussi en sus du nombre d'heures à fournir par semaine.

Les heures supplémentaires sont payées après les huit heures de travail par jour.

Les heures supplémentaires effectuées durant les jours ouvrables devront être autorisées par le superviseur de l'employé.

Le travail supplémentaire fourni au cours des sorties sur le terrain n'est pas rémunéré.

Les directeurs, les chefs de service, les superviseurs, les spécialistes, tous employés désignés comme cadres n'ont pas droit au paiement d'heures supplémentaires.

Pour tout travail régulièrement programmé et retardé par la faute de l'employé, les heures supplémentaires ne sont pas payées. Cette situation devra être documentée pour éviter tout problème au moment de l'audit.

En ce qui a trait aux employés non concernés par le paiement des heures supplémentaires, des heures compensatoires ou autres formes de motivation leur seront offertes. L'octroi des heures compensatoires demeure à la discrétion du directeur ou du superviseur d'unité et est attribué sur sa demande, qui devra être approuvée par le Directeur Exécutif.

Les heures supplémentaires sont rémunérées comme suit :

- Au-delà des heures régulières, la rémunération est de 1,5 fois le salaire horaire.

- Conformément au Code du travail haïtien, les dimanches et jours fériés sont payés intégralement à titre d'heures supplémentaires à un taux équivalent au double du salaire horaire régulier de l'employé.
- Le salaire horaire est calculé en divisant le salaire mensuel par le nombre d'heures de travail du mois, qui est en général de cent quatre-vingts (180) heures/mois.

XIII. AVANTAGES SOCIAUX

Les avantages sociaux constituent une forme de rémunération indirecte accordée à l'employé. Ils peuvent être en espèces ou en services.

Les avantages sociaux sont : le boni et l'assurance.

BONI

Il est payé tous les ans à l'employé, à l'occasion des fêtes de fin d'année, juste avant la Noël, pour un montant égal à un douzième (1/12) de la rémunération perçue par l'employé au cours de l'année écoulée entre le 1er janvier et le 31 décembre.

ASSURANCE

Tous les employés indistinctement sont assurés aux frais du « INSTITUTION » contre la maladie, les accidents et la mort. Les frais d'assurance seront pris en charge dans une proportion de *[à préciser]* par l'institution. Les employés qui le désirent peuvent étendre l'assurance à leurs dépendants.

XIV. FRAIS DE DÉPLACEMENT ET ALLOCATIONS

Tout employé qui, pour raisons de service, doit effectuer un déplacement occasionnant pour lui des dépenses reçoit en compensation des frais de déplacement comprenant des frais d'hébergement et des frais de restauration.

Les frais de déplacement sont payés sur une base journalière.

Les frais de déplacement ne sont pas payés pour les samedis, les dimanches et jours fériés, sauf si l'employé a réellement effectué ces jours-là un travail pour l'entreprise avec autorisation du responsable concerné ou s'il a dû rester sur le terrain à cause de situations inattendues (climatiques ou socio-politiques).

Les frais de déplacement ne constituent pas une forme de rémunération ; c'est un montant versé à l'employé en prévision de dépenses à effectuer dans le cadre d'un travail réalisé pour le compte de l'institution ou en remboursement des dépenses déjà faites dans l'exécution de sa tâche.

LOGEMENT

Pour tous les déplacements dans les différents départements, dans le cas où ils doivent passer une ou plusieurs nuits et si le logement n'est pas fourni par « INSTITUTION », les employés choisissent pour se loger un hôtel décent, mais dont le prix est raisonnable. Le coût du logement est remboursé sur présentation d'un reçu.

En aucune façon, ce coût ne peut dépasser le tarif établi par l'institution, Dans le cas de tarifs d'hôtel dépassant le barème établi, une autorisation spéciale peut être accordée par la Direction Administrative et sinon, la différence est à la charge de l'employé.

RESTAURATION ET IMPRÉVUS

L'employé a droit à des frais pour la nourriture et autres dépenses personnelles (lessive, collation, etc.) pour chaque jour ou partie de jour de son voyage, si ceux-ci ne sont pas déjà couverts par « INSTITUTION ».

COMMUNICATIONS

Les appels téléphoniques, les dépêches, les télécopies, les frais postaux relatifs au travail sont remboursables.

Il est aussi permis à l'employé un appel chez lui tous les sept (7) jours consécutifs de voyage pour l'entreprise, aux frais de celle-ci. Cependant, la durée de cette communication payée par l'institution doit être raisonnable et ne pas dépasser dix à quinze minutes.

De telles dépenses doivent être détaillées dans un rapport de voyage, et un reçu doit être fourni pour le montant de l'appel.

DÉPENSES DIVERSES

Les dépenses diverses entreprises au cours d'un voyage effectué pour le compte de l'institution (réparation de pneus, etc.) doivent être aussi détaillées dans le rapport. Un reçu doit être fourni pour les montants dépensés.

AVANCE DE VOYAGE

Le montant de l'avance de voyage sera calculé en fonction de la durée du séjour à l'extérieur. En général, il s'agit d'un montant préétabli par jour pour l'hôtel, pour les frais de nourriture et d'un autre montant (variable) pour la gasoline et autres imprévus. Soixante-quinze pour cent (75 %) du montant alloué pour l'hôtel et la nourriture sont donnés avant le voyage. Le montant des imprévus est donné à cent pour cent (100 %) au chauffeur du véhicule. La balance, s'il y a lieu, est donnée après le voyage, à la soumission du rapport de dépenses et du rapport d'activités menées pendant le voyage.

En général, des reçus sans rature devraient être obtenus pour supporter même les plus petits montants. En conséquence, au vendeur de biens ou de service qui n'a pas de reçus, l'employé en fournit un qu'il lui demande de signer.

URGENCE

L'employé est tenu d'informer la Direction Administrative du plan détaillé de ses déplacements en dehors de Port-au-Prince, dans le cas où il faudrait le joindre en urgence.

Ce plan comprend :

- les jours et dates auxquels il pense atteindre les différentes localités à visiter
- le nom et le numéro de téléphone de l'hôtel où il compte prendre logement

Tout changement dans le plan doit être signalé par téléphone à l'administration dès que possible.

RAPPORT

L'employé fournit un rapport de voyage dans les trois (3) jours qui suivent son retour. Les montants non dépensés doivent être retournés. Les dépenses « extra » telles que les charges de service de l'hôtel, les pourboires, etc. ne sont pas remboursables.

ALLOCATIONS

Dîners d'affaires

Seuls les dîners d'affaires en rapport avec les besoins de l'institution sont permis.

Le cadre ou directeur concerné devra s'acquitter de la facture du restaurant et réclamer par la suite le remboursement de celle-ci. Pour cela, il remplit un formulaire de « Rapport de dépense » en y annexant les pièces justificatives ainsi qu'une note spécifiant l'objectif des rencontres et les noms des participants.

Le rapport devra toujours être approuvé avant l'émission du chèque de remboursement.

Transport

Une allocation sera payée à tout employé auquel il est fait obligation d'utiliser son matériel roulant pour les besoins de l'institution. Un rapport d'utilisation de milléage dûment approuvé doit être soumis pour bénéficier du remboursement.

XV. GESTION DE LA PERFORMANCE

PLANIFICATION DE LA PERFORMANCE

Politique générale

La planification de la performance permet de fixer au début de chaque période fiscale les objectifs de performance de chaque employé pour lui permettre d'avoir un meilleur rendement et de contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs de l'institution.

Procédure

Les procédures suivantes seront appliquées dans la planification de la performance des employés.

A) Fixation des domaines de responsabilités

Les principaux domaines de responsabilités de l'employé sont énumérés par ordre d'importance. La liste sert de cadre de travail pour un examen détaillé du poste et des attentes. Si une attribution nécessite des éclaircissements, l'employé doit consulter son superviseur.

En plus de ses responsabilités, l'employé cadre doit effectuer trois tâches généralement communes aux postes de ce niveau :

- La gestion du personnel. S'assurer que ses subordonnés reçoivent appui et orientation et disposent des outils de travail pour une pleine utilisation de leurs capacités.
- Les services ponctuels aux clients ou bénéficiaires. En plus de ses responsabilités de gestion, l'employé cadre peut être appelé à participer de façon ponctuelle à la prestation des services aux clients ou bénéficiaires.
- Le développement personnel. L'employé cadre devrait participer à des activités en vue d'améliorer ses capacités techniques et administratives.

B) Élaboration/Mise à jour de la description des tâches

Les fonctions, attributions et responsabilités relatives à chaque poste doivent être clairement définies ainsi que les compétences et qualifications nécessaires.

Au moment du recrutement, une « Description de tâches » devra être complétée par le superviseur pour tous les postes dont il a la charge. Dans le cas où plusieurs employés auraient les mêmes fonctions, une seule description sera préparée pour tous les postes similaires. L'employé doit participer à la mise à jour de sa description de tâches. Ce processus se fait au moins une fois l'an au moment de la planification de la performance.

Toute description de tâches doit être approuvée par le Directeur Exécutif avant d'être

présentée à l'employé ou au stagiaire concerné.

Chaque superviseur gardera dans ses dossiers une copie de l'organigramme de l'institution, une copie de l'organigramme de son service, du bureau ou du département auquel il est affecté ainsi que la description de tous les postes sous sa supervision.

Les descriptions de postes seront réévaluées tous les ans, ou selon les besoins, par le chef de service, superviseur de l'employé concerné. Le Directeur Exécutif approuvera les révisions.

C) Définition des objectifs de performance

Des objectifs précis, à échéance limitée, doivent être définis entre le superviseur et les employés afin que le rendement puisse être mesuré valablement par des éléments quantifiables.

- Les objectifs de performance de l'employé sont fixés conformément au plan d'action annuel de l'institution. Le superviseur s'assure que ces objectifs globaux sont disponibles et ont été bien compris de l'employé.
- Ces objectifs doivent être explicites et s'intéresser principalement au travail à accomplir.
- Ils ne doivent pas nécessairement couvrir tous les aspects du travail de l'employé. Il n'est pas nécessaire de formuler les tâches routinières en termes d'objectifs spécifiques. Toutefois, les domaines clés de responsabilité doivent être considérés.
- Les objectifs seront réalistes, c'est-à-dire qu'en les fixant, le superviseur et l'employé devront prendre en considération les contraintes de ressources disponibles : personnel, équipements et fonds.
- L'employé établit d'abord une liste préliminaire, seul ou en collaboration avec son superviseur.
- Pour chaque objectif, on identifie un indicateur de performance.

Un indicateur de performance est une mesure utilisée pour déterminer si un objectif a été atteint ou pas. La sélection des indicateurs assure un minimum d'accord entre superviseur et subordonné concernant les résultats à mesurer.

- Identifier un ou plusieurs indicateurs de performance par objectif
- Se limiter aux indicateurs les plus importants
- Fixer les indicateurs de manière précise, en termes mesurables si possible (nombre absolu, pourcentage, ratio, etc.)
- Noter que certains indicateurs pourront être aussi bien qualitatifs que quantitatifs. Les indicateurs qualitatifs utilisés sont :

Efficacité
Méthode et organisation du travail
Discipline
Initiative et intérêt au travail

Maîtrise des tâches et connaissances professionnelles
Relations interpersonnelles
Esprit d'équipe

Le plan de performance doit être finalisé conjointement par le superviseur et le supervisé. L'employé recevra de son superviseur un feedback régulier en rapport avec ces indicateurs de performance de type qualitatif.

Finalisation des objectifs

L'employé rencontre le superviseur pour discuter des objectifs qui devront être réalisés au cours de l'année. Il est indispensable d'arriver à une entente sur les objectifs les plus importants.

Les objectifs seront élaborés, débattus et finalisés en tenant compte des questions suivantes :

- Sont-ils conformes au plan d'opération ?
- Sont-ils en accord avec ceux d'autres employés responsables d'objectifs connexes ?
- Sont-ils vérifiables ?
- Sont-ils définis de manière claire et en termes quantitatifs ? (Lorsque les objectifs ne peuvent pas être détaillés et les dates de réalisations fixées)
- Sont-ils réalisables ?
- Des obstacles peuvent-ils empêcher l'employé d'atteindre ses objectifs ?
- Précisent-ils si le superviseur doit apporter une aide ?
- Des changements organisationnels doivent-ils être effectués pour permettre leur réalisation ?
- Sont-ils compétitifs ?
- Tiennent-ils compte de la capacité de l'employé ?
- Décrivent-ils les conditions nécessaires pour améliorer le rendement de l'employé et le porter à donner tout son potentiel ?

Les objectifs doivent être définis même si toutes les conditions souhaitables pour leur réalisation ne dépendent pas tout à fait de l'employé. Ces conditions seront analysées au cours de l'évaluation de la performance.

Comme l'évaluation de la performance est un processus continu, un réexamen des objectifs initiaux est recommandé au moins une fois l'an, de préférence à mi-parcours. Cette révision intermédiaire, outre son objectif d'encouragement ou de re-direction, est utilisée comme une seconde vérification de la validité des objectifs initiaux et permet leur modification si nécessaire.

Participation de l'employé à la définition des objectifs

La participation de l'employé à la définition de ses objectifs de performance permet :

- de s'assurer que l'employé sait exactement ce qui est attendu de lui et des délais qui lui sont impartis pour la réalisation de tâches spécifiques
- d'aider l'employé dans l'amélioration de son rendement et de développer davantage son sens des responsabilités
- de mesurer de manière qualitative les résultats individuels et le niveau de performance de chacun.

Tout superviseur hiérarchique a pour obligation d'aider et d'orienter ses subordonnés dans l'exécution de leurs tâches. Il doit entretenir avec eux des relations franches et ouvertes et identifier à travers les contacts quotidiens, leurs problèmes, lacunes et points faibles aussi bien que leurs capacités.

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Politiques générales

Les performances des employés varient en fonction de conditions très diverses : éducation, aptitude individuelle, expérience et motivation. L'évaluation du personnel vise à mesurer le rendement particulier de chaque employé et à encourager les performances optimales.

À « INSTITUTION », le rendement de chaque employé est évalué au moins une fois par an. Les critères utilisés pour ces évaluations sont connus de l'employé, et ce dernier est libre de consulter les directives énoncées dans le présent manuel.

L'évaluation de rendement est un processus minutieux qui fait appel à l'honnêteté et à la rigueur de l'évaluateur. Il est important pour « INSTITUTION », autant que pour l'employé évalué, que les rapports d'évaluation soient établis avec précision, objectivité et équité. L'un des moyens d'atteindre ce but est non seulement de bien expliquer à l'employé les bases sur lesquelles l'évaluation de sa performance a lieu, mais aussi de l'associer pleinement à ce processus.

Objectifs de l'évaluation pour le développement personnel

- Évaluer le rendement de l'employé
- Réviser cette évaluation avec lui au cours d'une entrevue
- Produire l'information qui est à la base des décisions administratives
- Analyser les conditions déterminant la performance
- Identifier les domaines où le rendement de l'employé devrait être amélioré.

Processus d'évaluation

Un modèle de formulaire à utiliser pour l'évaluation de la performance de l'employé

est placé en annexe.

À « INSTITUTION », le processus d'évaluation de rendement du personnel comporte plusieurs étapes.

Établissement du premier rapport d'évaluation

La base pour l'établissement de ce rapport est le formulaire d'évaluation qui sera transmis au service concerné par le service du personnel.

Un premier rapport d'évaluation est établi directement par l'employé qui s'auto-évalue. Ce rapport servira de support à l'entretien que devra réaliser, à l'étape suivante, le superviseur avec l'employé.

Réalisation de l'entretien superviseur-supervisé

La version du premier rapport d'évaluation établie par l'employé est sujette à des révisions sur la base de l'entretien qu'il aura réalisé avec son superviseur.

Cet entretien concrétise la participation de l'employé à son évaluation et fournit à l'évaluateur l'opportunité de réaliser une évaluation équitable et objective.

L'entretien comportera les éléments suivants :

a. Discussion autour des tâches de l'employé. La description de tâches reflète-t-elle exactement ce qui est exigé de l'employé ? Devrait-on la modifier ? Il faudra inviter l'employé à exprimer son opinion sur son travail et sur les conditions de celui-ci.

b. Discussion autour de l'appréciation faite par l'employé de son rendement et autour de son évaluation générale.

- Comment l'employé se juge-t-il ? Comment le juge le responsable ? Discuter, en insistant sur les « points forts » et en identifiant, avec les commentaires appropriés, les domaines où il pourrait se perfectionner.
- S'assurer d'évaluer l'employé en fonction des critères et des exigences de sa fonction.
- Éviter de discuter de sa personnalité, à moins qu'elle n'influence son rendement ou ses relations avec ses collègues.

c. Discussion autour des actions à entreprendre pour améliorer le rendement de l'employé. Voir de quelle façon il pourrait l'améliorer. Cela n'implique pas nécessairement des stages de formation ou de perfectionnement. Peut-être suffira-t-il de mettre l'accent sur un aspect particulier de son travail, de planifier en détails les améliorations à apporter à une composante essentielle de son rendement, d'envisager ce qu'il y a lieu de faire, de quelle façon, sur quelle durée, de prévoir le genre de soutien dont l'employé aura besoin de la part d'autres employés ou de ses supérieurs.

d. Discussion du potentiel. L'évaluateur demandera à l'employé de partager ses aspirations et ses préoccupations, en discutera, le cas échéant, définira le genre de travail qui lui convient le mieux, le type de fonction où il serait mieux à même de réussir et l'expérience dont il aurait besoin pour parvenir à réaliser son potentiel.

e. Discussion autour de l'appui reçu du superviseur. L'évaluation permet une franche discussion de l'appui ou de l'encadrement reçu du superviseur ainsi que des changements qu'il devra apporter dans sa façon de faire afin de mieux appuyer l'employé dans l'exécution de ses tâches.

Établissement du rapport définitif

À l'issue de l'entretien, l'évaluateur rédigera son appréciation définitive du rendement de l'employé. Il tiendra compte, au besoin, des remarques de l'employé qu'il aura jugées pertinentes ; mais, il devra, en tout état de cause, s'efforcer de refléter le jugement que l'évaluation lui aura inspiré.

Il est recommandé, avant de signer et d'acheminer le rapport définitif au département ou à la division de tutelle, d'en discuter les conclusions avec l'employé. Ces conclusions devraient placer le rendement global de l'employé dans une des catégories suivantes :

- N'a pas atteint ses objectifs
- A atteint ses objectifs de manière satisfaisante
- A dépassé ses objectifs.

Dans le cas où les conclusions seraient contestées, l'employé signera quand même le rapport et y annexera une note explicitant ses réserves ou son désaccord.

Validation et transmission

Le rapport définitif sera signé par l'employé, son évaluateur et le chef du service. Le rapport sera ensuite expédié à la Direction Exécutive où il sera signé par le directeur ou son délégué.

FORMATION ET PERFECTIONNEMENT

Objectifs

Il est de l'intérêt de « INSTITUTION » de s'assurer qu'elle dispose d'un personnel qualifié et qu'elle développe au maximum le potentiel de chaque employé. Le résultat influencera directement sa performance. Dans cette optique, l'institution élabore chaque année un programme de formation visant, d'une part, les postes actuellement occupés, et d'autre part, à développer la polyvalence de tous les employés de l'institution. La formation englobera des séminaires internes et externes à travers des interventions ponctuelles. L'institution encouragera ses employés à entreprendre des études supérieures dans des domaines connexes à ses activités. Des études

complémentaires hors domaine pourraient être supportées par l'institution dans le but de contribuer au développement de l'employé dans le contexte social mais aussi et surtout dans le cadre de sa politique de développement des ressources humaines.

Élaboration du plan de formation

Annuellement, suite aux recommandations tirées des évaluations de la performance des employés, « INSTITUTION » élaborera un plan de formation pour tout le personnel (technique et administratif).

L'institution s'efforcera de mettre en œuvre ce plan avec la collaboration de ses partenaires (agences d'assistance technique et consultants) et/ou à partir de ses ressources internes disponibles.

En fonction de son plan stratégique, des plans d'effectifs qui s'y rattachent, et dans le cadre de sa politique en matière de développement des ressources humaines, « INSTITUTION » peut décider de former des cadres pour répondre à ses besoins futurs en personnel. Dans ce sens, elle encouragera certaines catégories d'employés à entreprendre des études dans des domaines connexes ou complémentaires.

Les procédures suivantes seront suivies selon le type de formation.

Séminaires internes

L'institution prend totalement en charge les frais relatifs aux séminaires internes. Le dossier complet devra être acheminé par le superviseur direct de l'employé au service du personnel qui fera ses recommandations à la Direction.

Séminaires externes

Les coûts inhérents à ces formations peuvent être couverts par l'employé, par l'« INSTITUTION » ou par l'institution organisatrice. Dans ces deux derniers cas, « INSTITUTION » se chargera des formalités relatives à l'inscription de son personnel.

Études connexes

L'institution prendra en charge, dans la mesure du possible, le coût des études entreprises par les employés, portant sur des domaines en rapport avec son champ d'intervention

Études complémentaires

Les employés qui désirent entreprendre ou continuer leurs études universitaires sont encouragés par l'institution à le faire. Leurs frais d'études peuvent être assumés en totalité ou en partie par l'institution, selon l'objet de l'étude, les disponibilités budgétaires pour la formation et selon que cette formation pourra être utilisée à

l'avenir pour l'avancement de l'institution.

Études spéciales

Un employé qui désire parfaire ses connaissances peut s'inscrire à des cours spéciaux non académiques tels que : étude de langues, informatique, etc. Le remboursement des frais encourus ou à encourir se fera comme énoncé plus haut. Toutefois, l'autorisation préalable doit être obtenue de la Direction Administrative.

Pour des études spéciales non liées directement au poste de l'employé, l'octroi de fonds par l'entreprise se fera selon les procédures qui suivent.

1. L'employé discutera de son désir de poursuivre sa formation ou d'acquérir une formation supplémentaire avec son supérieur hiérarchique. Les brochures ou autres documents à l'appui devront accompagner toute demande d'assistance financière. Le superviseur acheminera la demande, accompagnée des pièces justificatives, au service du personnel.
2. L'employé s'inscrira au cours seulement après avoir discuté des conditions de financement avec son supérieur hiérarchique et la Direction Administrative. L'octroi de fonds ne sera effectif que si l'employé accepte explicitement par écrit les conditions y relatives dans un document à élaborer par le service du personnel.
3. Dans tous les cas de figure, les originaux des reçus, quittance et autres documents pertinents devront être remis à l'institution pour justifier les débours effectués ou à effectuer.
4. Après approbation de la demande par les instances concernées, le service du personnel accordera l'autorisation nécessaire à l'employé en même temps qu'elle s'assurera que les conditions du financement sont respectées.
5. Le diplôme ou certificat obtenu devra être présenté au service du personnel pour enregistrement, et une copie sera conservée dans les dossiers de l'employé.
6. Le retrait non motivé d'un employé avant la fin du cycle entraîne automatiquement l'annulation des conditions d'octroi d'une aide financière par l'institution. Tout employé qui n'aura pas complété des études pour lesquelles l'institution aurait payé devra rembourser immédiatement les frais avancés, à moins que le retrait ou la suspension de ces études ne soit due à la maladie, à un transfert et/ou à des circonstances indépendantes de sa volonté.

Données sur la formation

Une base de données relatives à la formation sera établie et maintenue à jour par le service du personnel. Elle sera consultée au besoin, notamment dans le cadre de l'élaboration et du suivi du plan de formation institutionnel.

XVI. PROCÉDURES D'AMENDEMENT DU MANUEL

Les amendements aux présents règlements se feront sous forme de mémos signés par le Directeur Exécutif. Tout amendement à ces règlements devra être approuvé par le Directeur Exécutif sur les recommandations du Comité exécutif constitué du Directeur Médical, des directeurs des programmes de santé et du Directeur Administratif.

Après un certain nombre d'amendements, la Direction Exécutive peut juger de la nécessité de rééditer le présent Manuel.

LEXIQUE

Absentéisme	Absences répétées d'un salarié de son lieu de travail, non justifiée par un motif légal.
Abus de drogue	Production, distribution, possession ou utilisation illégale de substances illicites ou contrôlées, à moins que l'utilisation de cette substance ne soit justifiée par une prescription médicale et n'altère pas les facultés ou les capacités.
Assurance	Contrat par lequel une partie, « l'assureur », garantit à une autre partie appelée « l'assuré », une prestation pécuniaire en cas de maladie, accident, décès, dommage quelconque, moyennant paiement régulier d'une cotisation appelée « prime ».
Avantages sociaux	Conditions matérielles utiles et profitables pour un salarié. Certains sont fixés par le Code du Travail.
Avis d'offre d'emploi	Annonce faite par une société désirant recruter du personnel salarié.
Bailleurs de fonds	Personne ou société qui fournit des fonds pour une entreprise déterminée.
Boni	Treizième mois de salaire payé aux employés recrutés localement entre le 1er et le 15 décembre de chaque année, conformément au Code du Travail.
Code du travail	Ensemble de lois et de dispositions légales relatives à une activité professionnelle rétribuée.
Compression (du personnel)	Réduction du personnel.
Conflit	Opposition entre deux individus ou entités, causée par la rencontre d'éléments, de sentiments contraires.
Congé sans solde	Prolongation des jours de congé après les quinze premiers mais qui ne sont pas payés par l'employeur. À noter que l'employé garde toujours son emploi.

Conseil d'Administration	Groupe siégeant de façon périodique et ayant la responsabilité de tracer et d'appuyer les grandes orientations stratégiques de l'institution. Il supervise le directeur exécutif
Contrat	Convention ou accord juridique dans lequel une ou plusieurs personnes s'engagent à faire ou à ne pas faire quelque chose. Ce terme s'étend aussi au document écrit qui constate cette convention.
Démission	Acte par lequel une personne se démet d'une fonction, d'une charge.
Description de tâches	Énumération spécifique et détaillée du travail qui doit être exécuté par l'employé.
Description de poste	Énumération brève ou générale de l'emploi auquel le salarié est nommé.
Devis	État détaillé du travail à exécuter avec estimation de prix.
Dossier	Ensemble des pièces relatives à une affaire et placées dans une chemise.
Droits de l'employé	Ensemble des prérogatives dont jouit un salarié.
Encadrement	Action d'encadrer un groupe ou un individu dans l'exécution de ses tâches.
Gestion de la performance	Ensemble de moyens utilisés pour planifier, évaluer et améliorer les résultats obtenus par un employé dans l'exécution de leurs tâches.
Feuille de temps	Imprimé à remplir quotidiennement par un employé, relatant le nombre d'heures fournies ainsi que les tâches accomplies
Grille salariale	Détermination du salaire à partir de l'historique salarial de l'employé, la description de tâches, les disponibilités budgétaires, l'équité devant prévaloir au sein de l'équipe.
Harcèlement	Conduite importune, verbale, physique ou visuelle, basée sur le statut d'une personne comme le sexe, la couleur, la race, l'ancienneté, l'âge, la religion, la nationalité, le handicap physique, la condition

	médicale, l'état civil ou autres. Cette conduite affecte de manière tangible les profits de l'organisation, altère les performances individuelle de l'employé et crée un environnement de travail intimidant, hostile ou offensant.
Harcèlement sexuel	Avances sexuelles inopportunes, demandes de faveur à caractère sexuel et tout comportement physique, verbal ou visuel à caractère sexuel quand : 1) ils sont une condition ou un terme implicite ou explicite de l'embauche, 2) leur acceptation ou leur rejet motive la décision d'embauche ou 3) ils ont des conséquences désastreuses sur la performance de l'employé(e) ou créent un environnement de travail intimidant, hostile ou offensant. Le harcèlement sexuel inclut les propositions, commentaires orientés sexuellement, les plaisanteries, les insinuations, blagues sur le sexe, une conduite, des gestes, un langage, des contacts physiques ou autres.
Heures compensatoires	Heures libres octroyées aux cadres pour avoir travaillé plus que l'heure normal.
Heures supplémentaires	Heures fournies en plus des huit (8) heures requises quotidiennement.
Indemnité	Ce qui est attribué à quelqu'un en réparation d'un dommage, d'un préjudice. Ce qui est attribué en compensation de certains frais.
Indicateur de performance	Critères, barèmes objectivement vérifiables et définis qui permettent de mesurer les objectifs atteints.
Intrants	Ensemble de matériel, médicaments et autres, nécessaires à la fourniture des services.
Jour férié	Jour pendant lequel il y a cessation de travail pour la célébration d'une fête religieuse ou civile
Jours ouvrables	Jours de la semaine travaillés soit en général du lundi au vendredi. Font exception les jours correspondants au congés officiels (jours fériés).
Licenciement	Révocation d'un employé.
Mesures disciplinaires	Peine ou sanction appliquée pour un manquement à la discipline.

Mise en disponibilité	Position du fonctionnaire placé hors de son administration ou service d'origine.
Mission	Se définit par l'objectif ou la raison d'être d'une organisation.
Népotisme	Embauche de deux membres d'une même famille dans une situation où l'un d'entre eux est le superviseur direct ou a son avis à donner pour l'embauche de l'autre.
Normes	Ensemble de règles d'usage, de prescriptions techniques édictées dans le but de standardiser et de garantir les modes de fonctionnement, la sécurité et éviter les nuisances.
Objectifs de performance	Résultats spécifiques qui doivent être atteints par l'employé pendant une période donnée. Ils sont connus et approuvés conjointement par l'employé et son superviseur et s'étalent sur une période de six (6) à douze (12) mois.
Organigramme/ Structure Organisationnel	Système formel des relations de collaboration dans le cadre d'une structure qui montre la hiérarchie et les relations administratives entre les différentes fonctions et postes des cadres de l'exécutif et du personnel subalterne. Cette structure est souvent représentée sous forme de diagramme ou de schéma.
Orientation	Action qui consiste à familiariser un nouvel employé avec la politique de l'institution, les normes en vigueur ainsi que le travail à accomplir.
Performance	Résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche.
Personnel technique	Terme désignant à la fois le personnel sanitaire et le personnel administratif. Néanmoins, il est admis d'attribuer ce qualificatif au personnel sanitaire, compte tenu de la nature de l'institution. Dans ce sens, ce terme désigne le personnel intervenant dans le domaine spécialisé de l'institution.
Plan de formation	Document élaboré comportant une suite ordonnée d'opérations en rapport avec les activités de formation pour une période donnée.

Plan opérationnel	Document dans lequel sont décrites les activités qui seront menées, le département ou le personnel chargé de les exécuter ainsi que les ressources et le temps nécessaires. Ce plan couvre généralement une période inférieure ou égale à un an.
Plan stratégique	Plan à long terme couvrant une période de trois (3) à cinq (5) ans qui contient la vision, les buts, stratégies et objectifs d'un programme ou d'une institution.
Politique	Manière concertée de conduire une affaire, une institution.
Préavis	Délai ou avertissement légal prévu par les conventions collectives que doit observer l'employeur en cas de licenciement ou le salarié en cas de démission.
Prestation	Allocation attribuée à un assuré social par les entreprises afin de compenser une perte de revenu ou de leur permettre d'accéder à certains services.
Procédures	Ensemble des règles, des formalités qui doivent être observées, des actes qui doivent être accomplis pour parvenir à une solution concrète et favorable.
Profil requis	Esquisse psychologique d'un individu en rapport avec ses aptitudes professionnelles, exigé comme nécessaire dans le cadre d'un avis d'offre d'emploi.
Promotion	Nomination d'un employé à un poste supérieur à celui qu'il occupe.
Rapport médical	Document présentant une description de la situation médicale d'un individu après analyse ainsi que la prescription faite.
Recrutement	Action d'engager du nouveau personnel.
Références personnelles	Attestation de personnes auxquelles on peut se rapporter pour avoir des renseignements sur quelqu'un qui cherche un emploi.
Relations interpersonnelles	Liens existant entre plusieurs personnes évoluant au sein d'une même entreprise.

Rémunération	Paiement relatif à des produits livrés, des services rendus ou des pertes encourues.
Sanction	Mesure répressive attachée à un règlement non respecté ou à une procédure transgressée.
Supérieur hiérarchique	Personne placée au-dessus d'autres travaillant sous sa supervision, conformément à l'organigramme de l'institution.
Superviseur	Supérieur hiérarchique qui contrôle le travail effectué par un subalterne et en assure la supervision
Supervision	Principe selon lequel un responsable d'unité ou un chef de service encadre le personnel de son unité dans le but de l'aider à améliorer sa performance et ses capacités individuelles ou collectives.
Transfert	Déplacement d'un employé d'un lieu de travail à un autre mais toujours pour le même organisme.
Valeurs institutionnelles	Caractère de ce qui répond aux normes idéales d'une institution.
Vision	Image claire d'une institution. Point de destination. Résultat souhaité.

ANNEXES

Description des tâches et profil

La description des tâches pour tous les postes doit être incluse en annexe. A titre d'exemple, ci-dessous, la description de tâches de la secrétaire de Direction.

TITRE DU POSTE : SECRÉTAIRE DE DIRECTION

Description des tâches

Titre du poste : Secrétaire de direction

Localisation : Services administratifs

Classification : Employé régulier

Situation hiérarchique : Relève du responsable des services administratifs et supervise la réceptionniste, le chauffeur et le messenger

Sommaire des responsabilités : La secrétaire administrative a pour fonction principale de secondier son supérieur hiérarchique par l'exécution de certaines tâches administratives qu'il lui délègue.

Tâches particulières : La secrétaire administrative a pour tâche de :

- ✓ Recevoir la correspondance interne et externe en assurant le suivi, la distribution et l'expédition
- ✓ Prendre dictée par sténographie ou autrement de lettres, rapports ou de tout autre texte et en faire la transcription
- ✓ Assurer les travaux de traitement de texte
- ✓ Tenir à jour le classement des dossiers
- ✓ Assurer une partie des tâches de son supérieur, les communications téléphoniques et l'accueil des visiteurs
- ✓ S'occuper de l'agenda des rendez-vous du personnel impliqué dans les activités de l'unité dont elle fait partie
- ✓ Exécuter toutes les autres tâches connexes qui lui seront assignées par son supérieur hiérarchique

Profil

Nature des responsabilités : Exécution

Domaine des responsabilités : Administratif

CONNAISSANCES ET APTITUDES REQUISES		Trait de caractère	Niveau de formation
Indispensable	Souhaitable		
Capacité à travailler sous pression	Capacité d'organisation du travail	Conscience professionnelle	Diplôme de secrétariat bilingue anglais / français

Courtoisie	Capacité de conception	Discrétion	Connaissance approfondie de l'environnement Windows et des logiciels de traitement de texte, de tableur, de présentation, etc.
Efficiences		Acceptation de critique	
Discrétion		Ouverture d'esprit	
Sens des relations interpersonnelles			
Capacité d'expression et de rédaction en français et en anglais			

Expérience : 4 ans dont au moins 3 comme secrétaire de direction.

[LOGO]

« INSTITUTION »
DEMANDE D'AVANCE DE FRAIS DE VOYAGE

Nom et Prénom : _____	Date de la demande : _____
-----------------------	----------------------------

Poste : _____	Destination: _____	
But du voyage: _____ _____ _____ _____ _____		
Date de départ: _____	Date de retour : _____	
Moyens de transport:		
Véhicule	Avion	Autres
<p>NB: Il demeure entendu que les avances pour les frais de voyage doivent être justifiées en remplissant le formulaire de dépenses de voyage dans un délai ne dépassant pas sept (7) jours à partir de la date de retour. Passé ce délai, les avances non justifiées seront déduites du salaire de l'employé où toutes autres demandes de remboursement jusqu'à ce que le rapport de voyage soit soumis. Les montants non dépensés de l'avance seront retournés avec le rapport de voyage.</p>		
Signature de l'employé : _____		
Approuvé par : _____		

FORMAT DE CALCUL

Zone géographique : _____

Per diem jour Gx Nbres de jrs x 0,75 = G _____

Total en G _____

AVIS D'OFFRE D'EMPLOI

Présentation succincte de l'entreprise

Poste Offert : _____ Lieu du Poste _____

Description du Poste (Globale)

Profil et qualifications requises :

Références à soumettre

Section à qui envoyer le dossier de candidature

Adresse de l'organisme à qui il faut envoyer le dossier

Délai pour la soumission des candidatures

LOGO]

**« INSTITUTION »
CONTRAT DE TRAVAIL**

Entre "Nom de L'institution" représenté par son directeur identifié au numéro _____ et Mr/Mme _____ identifié au numéro _____, il est convenu ce qui suit:

Mr _____ occupera à partir du _____ le poste de _____. Ses principales attributions sont les suivantes:

Mr _____ s'engage à prendre connaissance et à respecter les règlements et procédures internes de l'institution.

En retour des services fournis, Mr/Mme-----recevra de l'Institution:

- 1) Un salaire mensuel brut de _____
- 2) Des avantages sociaux tels que:

- 3) Un congé annuel payé d'une durée de _____

Durée du contrat _____

Conditions de résiliation _____

Conclus et signé entre

Directeur
Date

Employé
Date

[LOGO]

« INSTITUTION »
FEUILLE DE PRÉSENCE

Point de Prestation des Services (PPS) : _____

Section / Département : _____

Semaine du _____ au _____

NOM & PRÉNOMS	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	MENTION*	OBSERVATIONS

R Retard non motivé

A Absence non motivée

RM Retard motivé

AM Absence motivée

CAR Congé annuel régulier

SP Sortie pour raison personnelle

CMA Congé de maternité

CM Congé de maladie

CS Congé spécial

CE Congé d'études

SS Sortie pour le service

Signature du superviseur ou du chef de service_____
Date

« INSTITUTION »	
PLANIFICATION ET ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE	
Nom et prénoms de l'employé :	
Poste occupé :	
Lieu de travail :	
Nom du superviseur effectuant l'évaluation et la planification de la performance :	
Programme :	
	Vérifié par le Service du Personnel
	Signature :
	Date :

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE <INDIQUER LA PÉRIODE>
--

Cette évaluation donne le reflet de la performance durant la période de

1. ATTEINTE DES OBJECTIFS

- L'employé n'a pas atteint les objectifs fixés dans le cadre de ses attributions
- L'employé a atteint les objectifs fixés dans le cadre de ses attributions
- L'employé a dépassé les objectifs fixés dans le cadre de ses attributions

PERFORMANCES SUPPLÉMENTAIRES REMARQUABLES

2. PERFORMANCE GLOBALE

Résumé des réalisations de l'employé en général pour la dernière période

3. SUPERVISION ET COMMUNICATION

Résumé des réalisations de l'employé en ce qui a trait à la supervision et à la communication le cas échéant pour la dernière période

4. COMMENTAIRES DE L'EMPLOYÉ

S'ils le souhaitent, l'employé et le Directeur de Programme peuvent écrire ci-dessous tout commentaire sur l'évaluation de la performance, et si cela s'avère nécessaire, ajouter une feuille supplémentaire qu'on attachera à ce document.

PLANIFICATION DE LA PERFORMANCE

Ce plan décrit les objectifs de la performance attendue de l'employé pour la période allant de _____

1. DESCRIPTION DE TÂCHES : Est-il nécessaire de réviser la description de tâches ?

- Oui
- Non

Si oui, joindre la nouvelle description des tâches pour être examinée par le Directeur de Programme ou de Département et par le Service du Personnel.

2. DOMAINES CLÉS

3. OBJECTIFS DE PERFORMANCE : Objectifs à atteindre par l'employé pendant la période considérée.

4. PLAN D'ACTION DU SUPERVISEUR : Actions à entreprendre par le superviseur pour faciliter la performance de l'employé.

5. PLAN DE DÉVELOPPEMENT : Activités d'éducation / Stage de perfectionnement que doit suivre l'employé.

6. REMARQUES SUPPLÉMENTAIRES

S'ils le souhaitent, l'employé et le superviseur peuvent écrire ci-dessous tout commentaire sur l'évaluation de la performance, et si cela s'avère nécessaire, ajouter une feuille supplémentaire qu'on attachera à ce document.

SIGNATURES

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE _____ :

Employé

Date : _____

Superviseur

Date : _____

Directeur de Dépt
ou de Programme

Date : _____

[LOGO]

« INSTITUTION »
DEMANDE D'AVANCE DE FRAIS DE VOYAGE

Nom et Prénom : _____	Date de la demande : _____
-----------------------	----------------------------

Poste : _____	Destination: _____	
But du voyage: _____ _____ _____ _____ _____		
Date de départ: _____	Date de retour : _____	
Moyens de transport:		
Véhicule	Avion	Autres
<p>NB: Il demeure entendu que les avances pour les frais de voyage doivent être justifiées en remplissant le formulaire de dépenses de voyage dans un délai ne dépassant pas sept (7) jours à partir de la date de retour. Passé ce délai, les avances non justifiées seront déduites du salaire de l'employé où toutes autres demandes de remboursement jusqu'à ce que le rapport de voyage soit soumis. Les montants non dépensés de l'avance seront retournés avec le rapport de voyage.</p>		
Signature de l'employé : _____		
Approuvé par : _____		

FORMAT DE CALCUL

Zone géographique : _____

Per diem jour Gx Nbres de jrs x 0,75 = G _____

Total en G _____

FEUILLE DE TEMPS (TIMESHEET)

"INSTITUTION" - Feuille de temps de l'employé																								
Code de paie :		Nom de l'employé :											Mois/		Année :									
OBSERVATION PARTICULIÈRE	PROJET			Total semaines 1+2	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim	Total semaine 1	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim	Total semaine 2				
	Projet 1	Projet 2	Projet 3																					
1																								
2																								
3																								
4																								
Commentaires:				Congé																				
				Maladie																				
				Vacances																				
				Total																				
<i>Certifié sincère et conforme</i>																								
Signature de l'employé										Signature du superviseur														

*Le nombre de feuilles à remplir dépend du nombre de jours dans le mois.

BIBLIOGRAPHIE

1. Femmes en Démocratie. *Guide juridique à l'usage des femmes haïtiennes*. Imprimerie Henri Deschamps. Port-au-Prince, Haïti. Octobre 2002
2. Management Sciences for Health (MSH). *Guide des responsables des programmes de planification familiale*. Kumarian Press
3. Management Sciences for Health (MSH). Office of Personnel and Administration. *Employee Handbook*. 1995
4. Management Sciences for Health (MSH). Projet HS-2004. *Manuel de procédures administratives*. 2002
5. Management Sciences for Health (MSH). The Family Planning Management Development Project. *Tools for Managers. Human Resource Development*. 1999
6. Jean Frédéric Salès. *Code du travail de la République d'Haïti*. Presses de l'Université Quisqueya. Port-au-Prince, Haïti. Décembre 1992